

Livres Outils RESSOURCES HUMAINES

Externalisation RH

Guide pratique et questions clés

Thomas CHARDIN / Patrick BOUVARD



EYROLLES

Éditions d'Organisation

Simple, complet, pratique

Le premier ouvrage

sur l'externalisation RH

Intrinsèquement porteuses de bénéfices, de freins et de limites, les pratiques d'externalisation RH ont pour finalité une adaptation stratégique de la fonction RH, permettant à l'entreprise de consacrer toutes ses énergies à développer sa compétitivité et sa croissance sur son cœur de métier et au DRH de faire... de la vraie GRH !

Quoi ? Pourquoi ? Comment externaliser en Ressources humaines ?

Ce guide répond de façon pragmatique et rigoureuse à ces trois questions fondamentales pour les décideurs RH d'aujourd'hui.

« Il s'agit d'une vision synthétique, simple sans être simpliste, qui permet de faire œuvre de pédagogie tant pour les acteurs directs que pour l'ensemble des collaborateurs qui vivent – et parfois subissent – la démarche. »

Jean-Marie Simon, Group Senior vice-president
Human Resources d'Atos Origin

Thomas CHARDIN, spécialiste de l'outsourcing, directeur des offres
Managed Services d'ADP, leader mondial de l'externalisation RH.
rh.chardin@gmail.com

Patrick BOUVARD, consultant RH en stratégie et communication,
rédacteur en chef de RHinfo.com.
bouvardp@orange.fr

Afin de poursuivre l'échange :
<http://externalisationRH.blogspot.com/>



- ▶ Une **vision** stratégique et dynamique
- ▶ Des **cas** et des **analyses** pratiques
- ▶ Des **check-lists** opérationnelles
- ▶ Des **témoignages** d'experts et de praticiens des Ressources humaines

Externalisation RH

Éditions d'Organisation

Groupe Eyrolles

61, bd Saint-Germain

75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008

ISBN : 978-2-212-54179-3

Thomas CHARDIN & Patrick BOUVARD

Préface de Frank Bournois

Externalisation RH

Guide pratique et questions clés

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Les auteurs.....	IX
Remerciements	XI
Préface de Frank Bournois	XIII
Introduction	XIX
1 – Que peut-on externaliser ?.....	1
S'agit-il d'externaliser les ressources humaines comme telles ?	1
Qu'est-ce qui est vraiment externalisable ?	4
Quelles sont les limites de l'externalisation ?	9
Comment discerner le bon niveau d'externalisation ?	14
Comment diagnostiquer ses besoins en externalisation ?	18
Qu'est-ce que le « capital humain » ?	20
2 – Pourquoi externaliser ?.....	25
Quelle est la finalité véritable de l'externalisation ?	25
Un exemple clé : la gestion de la paie est-elle une activité stratégique ?	28
Y a-t-il des facteurs favorisant l'externalisation ?	31
Quels sont les avantages économiques ?	37
Quels sont les avantages opérationnels ?	49
Quels sont les avantages pour l'organisation ?	51

Quelles sont les conséquences pour les salariés transférés ?	56
Quelle fonction RH chez le prestataire RH ?.....	62
Que peut-t-on opposer à ces avantages ?	64
Quels sont les freins à l'externalisation ?	65
Prendre le risque d'avoir raison ?	69
Quels sont donc les risques réels de l'externalisation ?	70
Au total, quelles sont les bonnes questions à se poser pour décider d'externaliser ?	72
3 – Comment externaliser ?	77
Quelles sont les diverses formes d'externalisation existantes ?	77
Quelle est la meilleure solution technique ?	80
Quelles garanties pour une qualité de service ?	82
Quelles sont les caractéristiques d'une prestation d'externalisation ?	86
Comment choisir un prestataire d'externalisation RH ?	91
Quels sont les points clés du contrat d'externalisation ?	93
Comment faire marche arrière ?	99
Comment accompagner la démarche ?	102
Quels sont les pièges à éviter ?	104
Qui doit être le véritable pilote d'un projet d'externalisation ?	106
Quelles sont les étapes d'une externalisation RH réussie ?...	109
Comment concevoir la direction du projet ?	111
Comment gérer les aspects sociaux ?	115
Et après ?	118
Se recentrer sur son cœur de métier RH... pour faire quoi ?	121
Quel est l'avenir de l'externalisation ?	128

Qu'en pense un grand praticien des ressources humaines ?	137
Il faut être raisonnable.....	137
Se recentrer sur le pourquoi	138
Une agréable surprise	139

Annexe

Petit lexique de l'externalisation	145
Index	149

Les auteurs

Ancien consultant RH dans un grand cabinet d'audit, **Thomas Chardin** est spécialisé dans l'*outsourcing* des processus RH. Il est aujourd'hui directeur des offres Managed Services d'ADP, leader mondial des services d'externalisation en paie et RH.

Philosophe de formation, **Patrick Bouvard** est depuis dix-sept ans consultant en stratégie et communication, spécialisé dans les problématiques d'argumentation. Rédacteur en chef de *rhinfo.com*, il est également auteur de cinq ouvrages :

- *Insupportables pratiques*, en collaboration avec Jérôme Heuzé, Éditions d'Organisation, 2007.
- *RH: fiction et réalités*, en collaboration avec Jean-Pascal Arnaud, Éditions d'Organisation, 2005.
- *Insupportables collègues*, en collaboration avec Jérôme Heuzé, Éditions d'Organisation, 2004.
- *Le Stress, cet ami caché*, Éditions d'Organisation, 2003.
- *Knowledge Management : vade-mecum*, en collaboration avec Patrick Storhay, Éditions Management et Société, 2002.

Sur le blog <http://externalisationRH.blogspot.com>, vous pouvez émettre un commentaire sur ce guide, suggérer une piste de réflexion ou partager votre expérience et vos pratiques en matière d'externalisation RH.

Remerciements

Nous tenons à remercier Philippe Clerc, président d'ADP en France, pour sa confiance ; Nadia Vivien, Laurent Boens et Laurence Rousselot pour leurs conseils et leurs appuis logistiques dans la concrétisation de ce guide ; toute l'équipe de *rhinfo.com* pour son soutien continu et ses lumières en matière de ressources humaines.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude envers les dirigeants de grandes entreprises et les directeurs des ressources humaines qui ont bien voulu accepter de témoigner spécifiquement pour cet ouvrage : Frank Bournois, professeur des Universités et directeur du CIFFOP ; Jean-Marie Simon, Group Senior vice-président Human Resources d'Atos Origin ; Bernard Brunhes, vice-président du groupe BPI ; Bruno Carbonaro, directeur général de Legris Industrie ; Patrick Daher, P-DG de Daher ; Yves Desjacques, DRH de Casino ; Loïc Douet, DRH de Beiersdorf ; Georges Drouin, président fondateur du Groupement des professions de services ; Jean-François Gallouin, expert chez Metaphora ; Christian Hiller, P-DG de EMC Computer Systems France ; Alain Levy, DRH de Renault Automobiles Europe ; Louis-Michel Nivose, DRH de Caixa Banque ; Laurent Pevet, secrétaire général de Harry's ; Denis Planat, Chief Operating Officer de Easynet ; Lionel Prud'homme, EMEA vice-président RH de Carlson Wagonlit Travel ; Olivier Robert, directeur général de Games Workshop ; Stéphane Roussel, DRH de SFR ; Patrick Storhayé, P-DG de Flexity ; Jean-Noël Thiollier, ex-DRH de Yves Saint Laurent Beauté.

Nous tenons à remercier plus particulièrement M. Corentin Thomas pour ses relectures récurrentes et attentives et sa bienveillance paternelle.

Enfin, nous tenons à exprimer nos remerciements affectueux à Florence et Isabelle pour leur soutien dans la mise en œuvre de ce projet et leur patience bienveillante.

Préface

« Le taux d'innovation a des chances d'augmenter quand les changements du milieu rendent insatisfaisantes les procédures organisationnelles existantes. » Tel est l'un des messages importants du prix Nobel d'économie Herbert Simon (1978) dans son ouvrage fondateur sur le fonctionnement des organisations. Ce message s'applique tout particulièrement au travail remarquable de Thomas Chardin et de Patrick Bouvard dans cet ouvrage.

UN GUIDE À PLUSIEURS TITRES

Il faut prendre le mot « guide » au sens étymologique de *vade-mecum* pour le voyage au sein de l'externalisation Ressources humaines (RH). Mais les deux auteurs sont aussi deux guides très précieux qui connaissent parfaitement les contours de la prise de décision en matière de choix et de formules d'externalisation des activités RH.

L'externalisation est une véritable problématique pour les sciences de gestion : par les enjeux organisationnels, les considérations économiques/financières et les conséquences opérationnelles pour les acteurs RH et l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise.

Thomas Chardin et Patrick Bouvard sont deux praticiens RH reconnus pour leur expertise, mais ils viennent de réussir un vrai exercice de pédagogie : ils nous guident en rendant accessibles les soubassements et l'architecture générale d'un système RH, qu'il soit partiellement ou largement externalisé.

On ne saurait suffisamment souligner combien la lecture est aisée :

- la présence du lexique pour le non-initié stabilise le vocabulaire encore naissant et fondamental pour les professionnels RH ;
- la présence d'encadrés, de tableaux et de schémas permettent des micro-synthèses sur les points importants ;
- les nombreux témoignages fournis par des DRH avisés s'exprimant sur l'externalisation illustrent parfaitement leurs propos ;
- la rédaction des titres et sous-titres qui reprennent l'ensemble des grands questionnements qui se présentent au dirigeant ou à quiconque s'intéressant à l'externalisation RH.

Le ton n'est jamais dogmatique ou excessivement prescriptif, et la mise en garde générale rassure le lecteur le plus dubitatif sur la pertinence d'une telle démarche : « Il ne s'agit pas d'externaliser les RH, mais les contraintes inhérentes à leur administration ! »

DES ITINÉRAIRES VARIÉS ET ADAPTÉS AUX PRÉOCCUPATIONS DU LECTEUR

Nous avons été séduits par la démarche résolument gestionnaire.

Le subjectif est laissé de côté pour privilégier l'analyse des situations. Les auteurs prennent des postures variées et s'interrogent à plusieurs niveaux (stratégique/dirigeant ; organisationnel/RH ; managérial/manager d'équipe ; psychologique/collaborateur et acteur de terrain). Le tout s'apparente à une démarche raisonnée d'audit de gestion et de management.

L'itinéraire est circulaire, et il est possible d'entrer dans l'ouvrage par l'une ou l'autre des trois parties : pourquoi externaliser ? que peut-on externaliser ? et surtout, comment externaliser ?

La rigueur méthodologique distingue ce livre. Il n'y a pas une entreprise type et une solution type. On est marqué par le souci des auteurs d'aider le lecteur à établir son propre diagnostic circonstancié, en fonction des caractéristiques de son entreprise. De ce diagnostic découlent aussi des recommandations variées sans jamais tomber dans le piège du « prêt-à-externaliser ».

UNE SYNTHÈSE INDISPENSABLE POUR (RE)PENSER L'EXTERNALISATION RH

L'observation des grands groupes internationaux confirme cette tendance au *lean management*, à la mise en place de processus simples, adaptés aux nombreuses réorganisations. Nul ne peut désormais nier que l'externalisation est une tendance et une réalité dans les entreprises soucieuses d'accroître leurs performances. À l'occasion de nos propres travaux, nous avons mis en évidence que l'externalisation s'avère pertinente quand :

- l'entreprise opère un recentrage sur ses métiers de base (nécessité d'allouer les ressources rares aux missions essentielles) ;
- les niveaux hiérarchiques diminuent et que les structures deviennent plus plates (nécessité d'être plus réactif avec des réponses plus précises d'ordre juridique, administratif ou financier) ;
- le *turnover* du personnel s'accroît (nécessité de disposer d'experts et de compétences clés afin de ne pas fragiliser la réalisation des missions) ;

- l'internationalisation s'accroît (nécessité de disposer d'informations comparables et compatibles pour une meilleure prise de décision à travers les différentes entités/*business units*).

Le lecteur sera certainement sensible au souci permanent de mettre en place une approche par l'identification/maîtrise des risques (juridiques, économiques, organisationnels, psychologiques...).

On ne peut que saluer l'honnêteté intellectuelle des deux auteurs, également acteurs de l'externalisation RH. Ils produisent une radioscopie professionnelle de l'externalisation et rappellent que le « succès d'une démarche d'externalisation est d'abord lié à un contexte qui s'y prête » et que toutes les entreprises n'ont pas besoin de s'y investir, en fonction de leurs caractéristiques.

S'il y a décision d'externalisation, s'ensuit l'impérieuse nécessité de management de la relation avec le prestataire. Ce livre fournit un panorama complet des questions que l'on est amené à se poser légitimement dès que l'on s'engage dans un processus d'externalisation RH :

- l'inéluctable question de la perte de contrôle est abordée ;
- les réticences psychologiques sont évoquées ;
- les grands freins sont rappelés ;
- le processus de choix du prestataire est approfondi, tant il est déterminant pour la qualité du nouveau système de gestion.

Ce livre constitue également un guide de réflexion pour celui qui étudie l'évolution de la fonction Ressources humaines. Il faut remercier les auteurs d'avoir souvent pris le soin de modéliser leurs observations. Par exemple, quand ils insistent sur les grandes questions à se poser à l'aube d'une externalisation RH, ils ne se limitent pas à un

inventaire : bien évaluer son cœur de métier RH, bien évaluer la performance des activités RH, et bien évaluer le coût des activités RH.

Enfin, on est marqué par la convergence de leurs réflexions avec celles engagées dans les communautés professionnelles et scientifiques internationales. C'est tout à fait dans l'esprit de la division Human Resources du thème que l'*Academy of Management* a retenu pour 2008 : *The Questions We Ask* !

Frank BOURNOIS

Professeur des Universités

Directeur du CIFFOP (université Paris Panthéon-Assas)

Conseiller de direction générale

Introduction

Ce n'est plus une nouvelle pour personne : la fonction Ressources humaines (RH) doit désormais créer de la valeur. De « la » valeur et « des » valeurs, c'est-à-dire des richesses financières et humaines... et humaines parce que financières à terme. La logique du développement et de la croissance repose sur une idée très simple : les contributions individuelles et collectives sont d'autant plus performantes et rentables que le « pourquoi » en est clair pour chacun et pour tous, et que ce « pourquoi » intègre les hommes comme une donnée essentielle, comme une fin et non seulement comme un moyen.

De cette idée dépendent au demeurant toutes les problématiques actuelles de la fonction RH : motivation et la fidélisation des salariés, la rémunération et la reconnaissance des contributions, la formation et le développement des compétences, l'évaluation des performances et la souplesse d'adaptation, le recrutement de nouveaux talents et la gestion des potentiels, etc. D'où la question du « comment » gère-t-on les ressources humaines pour garder le sens de l'entreprise et de ses divers acteurs : les actionnaires, les salariés et les managers, les clients et la Cité ?¹

Quelles solutions offre l'externalisation RH pour optimiser ce « comment gérer les RH » ? Répondre à cette question est l'objectif principal de cet ouvrage.

L'externalisation n'est pas un sujet nouveau, loin de là. Et, pour la grande majorité des entreprises, il sera difficile d'échapper sur le long

1. Patrick Bouvard, Jean-Pascal Arnaud, *RH : fiction et réalités*, Éditions d'Organisation, 2006.

terme à une solution d'externalisation, pour de bonnes... ou, parfois, hélas, de mauvaises raisons. Selon l'étude effectuée en 2006 par le cabinet Pierre Audoin Consultants, l'externalisation RH représentait en 2005 environ 45 % du marché total des services RH. Elle devrait connaître une croissance annuelle moyenne de 10 % entre 2005 et 2009. Le cabinet Markess International, de son côté, a estimé à 860 millions d'euros en 2007 le marché français de l'externalisation des applications et processus RH, qui représentait ainsi près de 40 % du marché plus large des logiciels et services dédiés aux ressources humaines. Selon ce dernier cabinet, le marché de l'externalisation RH devrait continuer à croître au rythme moyen annuel de plus de 12 % sur la période 2007-2009, pour atteindre plus d'un milliard d'euros en 2009.



« Il ne s'agit pas d'un effet de mode, mais bien d'une évolution structurelle. Son impact est comparable à celui de la révolution industrielle, mais tous les acteurs économiques et sociaux n'en ont pas encore pris toute la mesure. »

Bernard BRUNHES, fondateur du groupe Bernard-Brunhes Consultants,
vice-président du groupe BPI, ancien conseiller du Premier ministre
pour les affaires sociales de 1981 à 1983.

Il ne s'agit pas d'un épiphénomène managérial ou d'une mode de gestion, mais bien d'une tendance lourde et dynamique du marché des services RH. Ce tournant important va s'effectuer sous nos yeux dans un délai court. Le problème, lorsque la nécessité fait loi, est que les délibérations et les choix qui président à l'obtention d'une « solution », dans tous les sens du terme, peuvent être maladroits, précipités, voire faussés par une politique de simple opportunisme, qui négligerait peu ou prou la dimension profondément stratégique d'un processus

d'externalisation ; processus qui devrait plutôt conduire, rationnellement, à repenser l'organisation même de l'entreprise.

Ce guide pratique entend non seulement prévenir cet écueil et poser le questionnement à son juste niveau, mais permettre aussi aux entreprises qui bénéficient encore d'un peu de recul de s'engager sur cette voie avec tous les atouts en main.

Il faut dire qu'entre une logique intrinsèque de développement du sens et une contrainte majeure liée aux exigences opérationnelles et économiques à court terme la fonction RH comporte un certain nombre de paradoxes. Ce vécu est évidemment plus ou moins bien ressenti par les directeurs des ressources humaines eux-mêmes, qui peinent souvent à trouver le fil d'Ariane d'une responsabilité à la fois très lourde et plutôt sous-estimée. Il en découle une opposition entre une définition monolithique de cette fonction et des pratiques de terrain prosaïques, parfois marginales, toujours hétérogènes, voire disparates. Il ne s'agit absolument pas pour nous de porter un jugement de valeur, mais de refléter les réalités que nous rencontrons et de les interpréter à la lumière de notre expérience et de notre vision de l'avenir. Or, nous avons fait plusieurs constats.

Dans les petites et moyennes entreprises, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont peu ou pas développées. La plupart d'entre elles ne se préoccupent de la gestion des hommes que ponctuellement, lors d'un recrutement, des augmentations salariales, de contentieux individuels ou de conflits collectifs. La GRH apparaît alors au mieux comme un luxe, au pire comme une perte de temps inutile. Ainsi, entre les PME et les grandes entreprises, la fracture RH se creuse. Songez, par exemple, que 80 % des DRH des grandes entreprises déclarent que l'entretien annuel d'évaluation est leur outil favori et que 90 % des cadres passent un entretien annuel,

alors que 68 % « seulement » des PME de moins de trois cents salariés ont mis en œuvre des entretiens individuels, et quand ils ont été mis en œuvre, ils ne concernent la majorité des salariés « que » dans 43 % des entreprises¹. Les petites et moyennes entreprises représentent pourtant le tissu économique français : 99,5 % des entreprises ont moins de deux cent cinquante salariés², et il n'existe en France « que » mille établissements concentrant plus de deux mille salariés³. C'est bien dans ces petites et moyennes entreprises que les relations sociales sont les plus intenses et les plus riches. Leur implication et leur valorisation stratégique ne se traduisent pas dans les pratiques de gestion existantes. Pourquoi donc les PME/PMI se privent-elles, au travers d'une GRH adéquate, d'augmenter leur productivité et leur rentabilité ? La question reste bel et bien posée.

Dans les grandes entreprises et les groupes, la notion de DRH « stratégique » demeure encore un mot plus qu'une réalité, sauf situation exceptionnelle ou privilégiée. Dans la majorité des cas, les DRH sont cantonnés dans les fonctions administratives, malgré des efforts de communication fort louables. Ce n'est plus « *to be or not to be* », mais « paraître ou disparaître ». La fonction RH est à la pointe de l'i grec. Elle doit choisir son orientation, s'y engager et s'y tenir. Apparemment simpliste, l'alternative majeure est la suivante :

- soit une orientation administrative, s'appuyant sur un rôle traditionnel de direction du personnel, mais qui comporte aujourd'hui

1. Baromètre RH 2007, *Liaisons sociales* - CSC - Entreprise & Personnel et *Baromètre de la fonction RH dans les PME*, 2006, échantillon de cinq cents entreprises de cinquante à trois cents salariés.

2. INSEE, « Connaissance locale de l'appareil productif » (CLAP), 31 décembre 2005.

3. ACOSS, 2007.

de tels risques pratico-juridiques et financiers que nombre d'entreprises ne voudront plus les prendre à l'avenir ;

- soit une orientation stratégique, révolutionnant significativement la fonction, mais qui exige de s'y consacrer en se « libérant » des contraintes logistiques des activités traditionnelles ; inutile de tout faire, surtout lorsqu'il s'agit de tâches chronophages à faible valeur ajoutée RH.

En tout état de cause, dans les PME comme dans les grands groupes, la fonction RH se cherche. Elle se cherche d'autant plus qu'elle est pour partie remise en question et pour partie ré-adressée sur des contraintes d'efficacité et de rentabilité auxquelles elle n'a jamais encore été confrontée à ce point. Toutes les pratiques, pourtant évoquées dans les conférences et prônées par tous les professionnels, les conseils et théoriciens de la fonction, sont très loin d'être adoptées sur le terrain, quelle que soit la taille de l'organisation. Il est probable que la fonction RH soit en train de jouer son avenir au cours des dix années qui viennent.

Nous pouvons tirer des conséquences du diagnostic mené en évoquant les cinq mises en perspective de la fonction, au vu des diverses tendances que nous avons rencontrées sur le terrain.

La régression vers une direction « fonctionnarisée » du personnel : c'est le syndrome du DRH traditionaliste – voire intégriste – pour lequel l'expression du pouvoir passe explicitement par une fonction RH pléthorique, évaluée en « équivalents temps pleins », avec une approche technique exclusive des problématiques humaines de l'entreprise. Cela se traduit par une gestion en direct des tâches administratives : la paie, les déclarations sociales, la gestion comptable et logistique de la formation, sans parler de l'administration des procédures

d'entretien annuel ou de mobilité interne, la gestion documentaire des CV ou des dossiers du personnel, etc. Quant aux relations sociales, elles sont traitées au travers d'une approche fonctionnelle : une gestion théorique de la conformité légale, juridique et conventionnelle de l'entreprise. Nous avons là un DRH exécutant, accompagné d'une spécialisation juridique accrue, sans aucune marge de manœuvre, donc sans aucune crédibilité.

La disparition pure et simple : il s'agit ici de la conséquence à moyen terme de la voie précédente, parce que les tâches administratives sont de plus en plus externalisables, à moindres coûts, et très souvent pour une qualité supérieure. En outre, les spécialistes juridiques se trouvent à coûts abordables notamment chez les fournisseurs de solutions RH, du fait de la mutualisation des compétences. Les relations sociales, quand on reconnaît leur existence, sont de plus en plus gérables et gérées, de fait, par des dirigeants intérimaires qui ne vont donc plus s'encombrer d'une fonction du personnel surannée. Les opérations RH liées au management (recrutement, motivation, mobilité, formation, évaluation, communication, etc.) sont transférées, pour partie, aux responsables opérationnels et, pour partie, aux salariés eux-mêmes (par exemple pour gérer leur portefeuille de compétences), l'ensemble étant possiblement soutenu par des systèmes informatisés et automatisés d'ERM (*Employee Relationship Management*). Partant du « tous DRH », la fonction se trouvera peu à peu diluée dans toute l'organisation par le transfert insidieux de certaines tâches administratives à la ligne hiérarchique et aux équipes de terrain (la gestion de l'absence est, par exemple, principalement assurée par les managers). Dans le pire des cas, la fonction RH se confondra dans la fonction achats, comme c'est déjà parfois le cas dans le cadre d'une procédure de sélection de prestataires de formation ou de changement de logiciel de paie.

Le « *excuse-moi partner* » : réaction de survie à l'hypothèse pessimiste précédente, la fonction s'efforce de « faire de la résistance », n'échappant pas, parfois, à la « pipolisation » désormais ambiante :

- nécessité absolue de faire partie – même au prix d'une simple figuration – du comité de direction (87 % des DRH sont aujourd'hui membres d'un comité de direction pour accompagner la stratégie et les mutations de l'entreprise ; ils étaient 75 % en 2000¹) ;
- créer de l'événement – pardon de « l'événementiel » – autour des RH pour afficher une image de valeur ajoutée ;
- privilégier une logique de réseau et de relation personnelle avec les membres influents de la direction générale, histoire d'assurer une éphémère pérennité.

Le DRH s'applique, limite son savoir-faire au « faire savoir », et s'épuise alors à montrer une pseudo-rentabilité de la fonction, dans une démarche de justification constante de son existence. Le recours à l'externalisation est, dans ce cas, prisé comme une pratique à la mode, comme une modernité technologique servant de prétexte au maintien en vie artificiel et provisoire de la fonction... ou, dans certains cas, de soins palliatifs. Qu'on nous pardonne cette comparaison osée, mais il retourne bien de cela dans les faits.

Le business partner : réaction salutaire de transformation de la fonction : même l'ANDCP² est enfin devenue l'ANDRH ! Voici une évolution véri-

1. *Rapports d'étude de la CEGOS sur la fonction Ressources humaines*, 2000 et 2006.

2. L'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel (ANDCP) est devenue, en 2007, l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). Cette association est née en 1947 du besoin ressenti par les responsables de personnel de confronter leur expérience et de résoudre ensemble les problèmes humains qui se posent dans les entreprises. L'ANDRH compte aujourd'hui 4 500 membres.

table, qui consiste à penser que la croissance est intimement liée à la performance de l'entreprise et que la performance d'une entreprise passe par la performance individuelle et collective de ses salariés. Nous ne sommes déjà plus tout à fait dans le même monde : cette performance se fonde sur la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et la déclinaison en missions, objectifs et tâches adaptés et évolutifs. Cette juste déclinaison repose sur la gestion de compétences ciblées et anticipées ; par conséquent à la fois sur une politique de recrutement et sur un développement des potentiels, c'est-à-dire sur une politique de formation efficiente, et, enfin, sur une perspective de reconnaissance qui garantisse motivation et fidélisation.

Le développement stratégique : là, nous passons de l'évolution... à la révolution ! À un positionnement de fond radicalement différent : partant du principe – et du fait avéré – qu'il n'y a pas de croissance durable sans vision RH à long terme, et pas de vision RH sans intégration du capital humain, il s'agit donc de développer un potentiel de créativité et d'innovation. Évidemment, la vision que la direction générale a de la créativité et de l'innovation conduit son regard sur le capital humain, pour le pire ou pour le meilleur. Voilà pourquoi le binôme DG/DRH sera probablement à l'avenir LE binôme stratégique de l'entreprise. La croissance durable ne peut s'inscrire que dans un développement réellement durable, dont le DRH est un des principaux artisans. Le recours à l'externalisation est alors la solution naturelle, parce que son positionnement n'est plus concurrent de l'activité du DRH, ni même du sens de la fonction, bien au contraire. On pourra voir apparaître, dans cette perspective, chapeauté par le DRH, un « directeur de l'administration RH », en charge des métiers traditionnels de l'ancienne fonction RH.

Une chose est certaine : nulle entreprise ne peut aujourd'hui fonctionner en système clos, avec tous les corps de métiers nécessaires,

en négligeant les partenariats multiples et variés qui constituent sa sphère de développement et d'influence. Système interne et système externe sont désormais totalement interdépendants. Alors « externalisation », « sous-traitance », « partenariats », est-ce la même chose ? Le conseil ou l'intérim, par exemple, sont-ils des formes d'externalisation ? Nous sommes bien obligés de constater l'absence d'une définition vraiment partagée ; le terme même « d'externalisation » décrit un déplacement plutôt qu'une nature de pratique managériale. C'est un vocable au contour flou, un mot-valise, un attrape-tout censé désigner un transfert de tâche, avec délégation de pouvoir et de responsabilité.

Mais cela suppose d'identifier clairement un *intérieur* et un *extérieur* de l'entreprise. Juridiquement, c'est incontestablement assez bien défini, même si les dimensions *corporate* peuvent singulièrement compliquer les choses. En revanche, en termes d'activité et de business, ce n'est pas aussi tranché, en fonction de la définition que l'on donne à l'entreprise, met-on l'accent sur une « position identitaire », dûment isolable, ou plutôt sur un lieu de « composition d'échanges multiples » ? Cela dépend au regard de quoi on la définit, et les deux réponses ne s'excluent pas. La conception et le sens de « l'externalisation », dans les deux cas, ne sont pas les mêmes. Il est clair, à lire la presse généraliste et même spécialisée, comme d'ailleurs à entendre les réflexions de nombre de praticiens des RH, qu'il y a beaucoup d'amalgames et d'approximations sur le sujet.

L'intention de cet ouvrage est donc d'ouvrir une perspective pratique et pragmatique éclairée. Ce faisant, nous ne prétendons pas répondre à toutes les questions particulières liées à telle ou telle situation singulière, mais proposer un guide fonctionnel qui permette de se poser toutes les bonnes questions avant, pendant et après s'être lancé dans

une démarche d'externalisation. Au fil des pages, des études quantitatives, des graphiques et des points de vue de praticiens illustreront alternativement tant la réflexion stratégique que les aspects opérationnels du choix de l'externalisation RH.

Ce livre peut donc aussi bien être lu d'un bout à l'autre, pour se faire une idée d'ensemble, que sous l'angle thématique, en piochant ici et là les questions sensibles pour le lecteur.

1 Que peut-on externaliser ?

Il ne s'agit pas d'externaliser les RH, mais les contraintes inhérentes à leur administration, en faisant appel à un expert du sujet qui soit un véritable partenaire de l'entreprise sur la durée.

S'AGIT-IL D'EXTERNALISER LES RESSOURCES HUMAINES COMME TELLES ?

Lorsque nous parlons « d'externaliser les ressources humaines », certains pourraient penser que ce sont les RH elles-mêmes, dans leurs réalités managériales et sociales, qui sont concernées. Ce serait un contresens fort dommageable.

En effet, cette expression « d'externalisation des ressources humaines » peut s'assimiler à un vocable dur et agressif pour les salariés-citoyens ; elle est inévitablement connoté de manière négative : elle sonne comme expulsion, extradition, exclusion, etc., sans parler des amalgames avec d'autres pratiques – plus médiatisées – qui résonnent, elles, comme « délocalisation ».

Il importe donc de bien définir ce qu'est l'externalisation RH. Elle consiste, pour une entreprise, à confier durablement à un prestataire externe la prise en charge partielle ou totale d'une application, d'un processus ou d'une activité complète de la fonction RH. Cette délégation de gestion s'accompagne, le plus souvent, d'un contrat pluriannuel et d'engagements de résultats sur les coûts, les délais, la

qualité, l'accessibilité des services et des systèmes. Il existe à cet effet une large palette de solutions d'externalisation que nous approfondirons dans le détail par la suite.



« Quand on exerce un métier qui n'est pas le sien, on finit toujours à un moment donné ou à un autre par "avoir mal à l'organisation". »

Denis PLANAT, Chief Operating Officer, Easynet.

L'externalisation RH n'a pas pour objet de traiter tous les aspects de la fonction RH. Au contraire, elle dégage du temps et de l'énergie pour les activités qui sont de nature, dans leur expression opérationnelle individuelle et collective, à augmenter les résultats et la valeur ajoutée de l'entreprise, en la dotant, notamment, d'avantages concurrentiels. Ainsi, les entreprises qui veulent garder la maîtrise de tous les métiers d'origine de la fonction RH, en essayant de se convaincre que cela leur procure le maintien d'un savoir-faire, ne font que manifester par là leur incapacité à distinguer ce qui est stratégique de ce qui ne l'est pas.

Nous ne disons pas que les domaines externalisables ne sont pas importants ! Ils sont même très importants, tant ils assurent les fondements, les « basiques » des conditions de travail, du rapport contractuel, de la gestion courante et, partant, de paramètres incontournables du climat social de l'entreprise. À ce titre, ils exigent expertise et expérience. Ce que nous affirmons en revanche, c'est que *tout ce qui est important n'est pas stratégique*, et que l'accélération du temps, qui caractérise le business moderne et avec lui la vie des entreprises, oblige les acteurs RH à un discernement drastique sur ce qui est vraiment stratégique dans leur fonction. Le fait de se décharger complètement des tâches techniques ou à risques permet de positionner les ressources et les

énergies du DRH et de ses équipes sur les sujets créateurs de valeur RH et de pratiquer de la « vraie » GRH. Sans vouloir polémiquer sur ceux qui se vivent encore – bon gré, mal gré – comme des « chefs du personnel », disons simplement... qu'il serait temps !

En effet, quelle peut bien être la source de richesses humaines et professionnelles que l'on peut trouver dans le classement des entretiens annuels, le suivi administratif des congés payés, le traitement des heures supplémentaires, renouvelé chaque année, la production des indicateurs sociaux, le traitement bureaucratique du personnel ou la production des feuilles de salaire, surtout quand on sait qu'il existe plus d'une centaine d'évolutions légales qui touchent annuellement les règles qui régissent le bulletin de paie ? À la limite, il est presque étonnant que seul « un bulletin de paie sur quatre soit faux¹ ». Les formalités administratives à réaliser lors du départ d'un salarié, la gestion du droit individuel à la formation, la réalisation récurrente des déclarations sociales, etc., sont autant de sujets qui cristallisent la complexité d'application de notre réglementation du travail. Reconnaissons qu'elle est difficilement lisible, parfois inaccessible, souvent imprévisible. Il s'agit là d'un véritable métier, et l'externalisation RH présente en cela un intérêt opérationnel non négligeable : la sécurisation et le traitement de l'information RH, dans la conformité légale et sociale.

1. Marc Salez, directeur d'Assemblance et maître de conférences associé à l'université de Paris-IX, in *Échanges*, juillet 2005, n° 223.



« Nous externalisons systématiquement ce qui relève de la science et des techniques RH communes à toutes les entreprises. En revanche, qu'il s'agisse de politique de formation, de mobilité ou de communication interne, les enjeux RH sont si étroitement liés aux enjeux stratégiques de notre métier lui-même qu'aucun prestataire ne serait en mesure de le faire aussi bien que nous. »

Denis PLANAT, Chief Operating Officer, Easynet.

Les domaines d'externalisation sont circonscrits à des domaines identifiés et choisis, donc maîtrisés. C'est peu dire que tout l'ordre décisionnel et managérial doit demeurer dans l'entreprise. Nous touchons là un point crucial.

Il ne s'agit absolument pas d'externaliser les RH, mais bien de prendre en compte les contraintes inhérentes à leur administration, en faisant appel à un expert du sujet qui soit un véritable partenaire de l'entreprise sur la durée.

QU'EST-CE QUI EST VRAIMENT EXTERNALISABLE ?

Selon le cabinet Markess International, plus d'un tiers des entreprises se présentent comme ouvertes à l'externalisation RH de tout ou partie de leurs applications ou processus RH, toutes formes contractuelles confondues et quels que soient les domaines RH concernés (fig. 1.1).

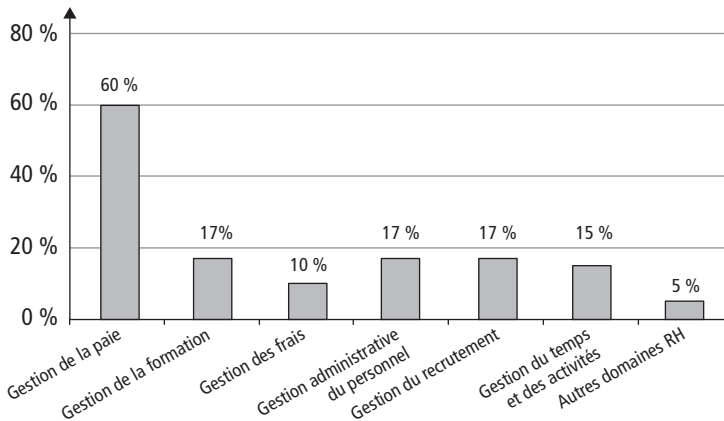


Figure 1.1 – Domaines RH concernés par l'externalisation¹.

La *paie* conserve la tête des domaines RH confiés, pour tout ou partie, à un prestataire externe. Bien que certains profils d'entreprises (petites ou, *a contrario*, grandes entreprises) aient atteint une certaine maturité sur ce sujet, l'externalisation de la *paie* reste dynamique. Nombreux sont les catalyseurs, et notamment un contexte législatif et réglementaire mouvant. Cela devrait se traduire par une croissance, à très court terme, tant du nombre d'entreprises optant pour l'externalisation de cette activité que du nombre de sous-processus relatifs à la *paie* qui seront externalisés.

1. Markess International – étude 2007 sur un échantillon de 220 entreprises, non représentatif de l'univers des entreprises basées en France.



« Le premier processus RH auquel les DRH pensent est l'administration du personnel et la paie. C'est en effet un des plus lourds en termes de tâches administratives et de moyens dédiés au sein des services RH. C'est l'opportunité de disposer d'un système d'information RH moderne et performant en le rentabilisant mieux par la mutualisation ou sans devoir en faire l'investissement et en supporter les coûts de maintenance via l'externalisation. Mais le périmètre tend à s'élargir rapidement à d'autres tâches administratives relatives à la formation (suivi des demandes, dont DIF, inscriptions et organisation des sessions), au recrutement (gestion des candidatures), à la logistique de la mobilité, à la gestion d'avantages sociaux (exemple: mutuelle, prévoyance) ou de certaines catégories (retraités, expatriés), au suivi des entretiens individuels de progrès, etc. »

Colette SOUTIS et Jean-Louis FIDRIC, extraits d'un article paru dans la revue *Personnel* de l'ANDCP, septembre 2006.

Externalisée à même hauteur que le recrutement et l'administration du personnel (soit par 17 % des entreprises ouvertes à l'externalisation RH), la *gestion de la formation* (ou la prise en charge de toutes les tâches administratives relatives à la formation) sera, dans les prochaines années, le deuxième domaine RH le plus externalisé.

La *gestion des frais professionnels* ne constitue pas, pour l'heure, un domaine très externalisé ; en fait, la gestion des notes de frais reste le plus souvent du ressort de la comptabilité ou du contrôle de gestion, et non de la fonction RH. La contribution des salariés et des managers est cependant croissante dans le processus de gestion et de validation des notes de frais, notamment par la mise en place de système informatique collaboratif. Le problème essentiel pour une externalisation complète de ce processus réside dans l'obligation de fournir les justificatifs papiers dont la dématérialisation dès l'émission du justificatif est pour l'instant impossible.

Le domaine du *recrutement*, quant à lui, pose le problème d'une acception équivoque de la notion d'externalisation. L'activité de

recrutement est souvent réalisée, au moins en partie, par un cabinet ou un prestataire spécialisé. Mais, comme pour les prestations de formation, il ne s'agit pas pour autant d'externalisation au sens strict. En effet, nous parlons « d'externalisation » lorsque les activités externalisées – chasse de tête ou sélection des candidats, par exemple – étaient préalablement réalisées en interne.



« Lorsqu'on privilégie la croissance organique, le recrutement représente une fonction stratégique. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'externaliser le traitement et l'enregistrement des dossiers de candidature. »

Dominique DERVIEUX, responsable recrutement d'Unilog à la conférence de RH Facilities, « Managed Services RH », juin 2006¹.



« Pour bien gérer un flux continu de candidatures spontanées, il faut tenir à jour une banque de données. C'est un métier à part entière. Nous avons donc confié à un cabinet spécialisé le soin de mettre en place une structure dédiée à notre groupe pour la gestion de ces candidatures. »

Jean-Noël THIOLLIER, ex-DRH groupe d'Yves Saint Laurent Beauté.

Évidemment, si nous comparons les pratiques d'externalisation en Europe et aux États-Unis, nous ne pouvons que constater notre retard (fig. 1.2).

1. www.rh-facilities.com/site/evenements-rhfacilities/synthese_conference_managed_services.html.

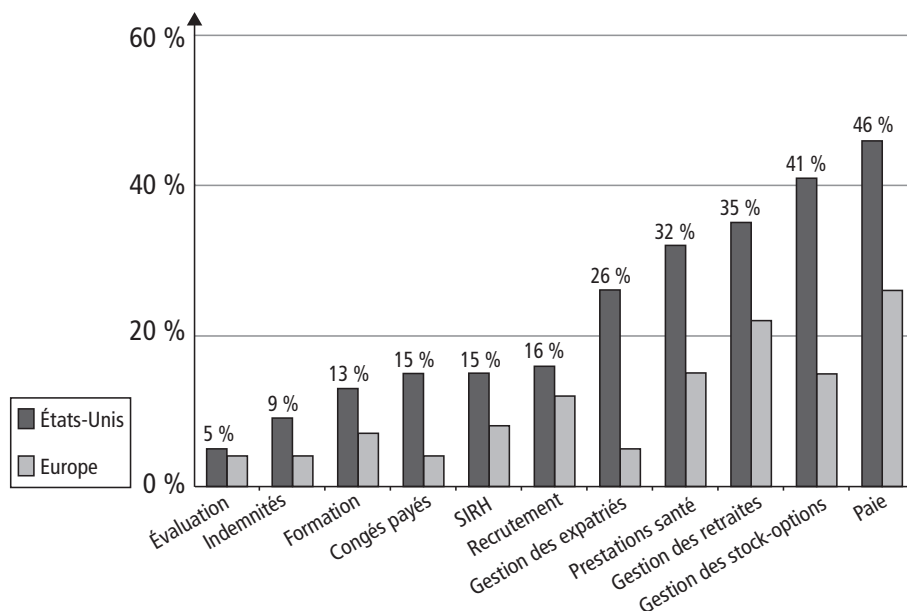


Figure 1.2 – Comparaison du taux de recours à l'externalisation par pratique RH entre l'Europe et les États-Unis¹.

Selon l'étude de 2006 du cabinet Pierre Audoin Consultants, une croissance notable du marché de l'externalisation RH est à prévoir, même s'il convient de nuancer certaines prévisions trop optimistes. Le marché de la paie est en effet un marché mature, en très faible renouvellement : moins de 5 % des entreprises changent leurs solutions de paie chaque année. Ce faible taux de changement de prestataire ou de logiciel traduit un niveau très élevé de la satisfaction des entreprises vis-à-vis des solutions de paie mises en place.

1. Étude HROA, *HR Transformation*, 2007.

Mais il est certain que l'externalisation RH se développe. La tendance est bien à l'externalisation des applications, puis des processus RH complets.

En fait, la tendance est à externaliser au plus près du cœur de métier. Au début, nous avons assisté à l'externalisation de la restauration collective, du nettoyage, de la gestion des parcs de véhicules... Aujourd'hui on externalise la maintenance complète des locaux, le développement informatique, la téléphonie, la chaîne logistique, parfois la production, le marketing et la vente... Théoriquement, nous pouvons aller jusqu'à l'entreprise virtuelle, représentée par une simple boîte aux lettres électronique. Théoriquement... car nous touchons là aux limites de l'externalisation.

QUELLES SONT LES LIMITES DE L'EXTERNALISATION ?

La performance d'une entreprise se construit sur l'optimisation qualitative des contributions individuelles et collectives de ses salariés. La gestion des ressources humaines a comme objectif de mobiliser et de développer les compétences de chacun et de tous pour une plus grande efficacité de l'organisation. Or, il ne s'agit en rien d'externaliser les RH mais bien les contraintes inhérentes à leur administration. L'ordre décisionnel et managérial doit évidemment demeurer dans l'entreprise. Aussi ne suffit-il pas d'externaliser pour se repositionner dans une efficacité accrue. La gestion des données permises par un SIRH fiabilisé par un prestataire est une condition nécessaire mais nullement suffisante pour une GRH réussie. C'est la limite essentielle de l'externalisation RH.

Prenons ici un peu de recul critique : d'où la logique de sens procède-t-elle, si ce n'est de l'intérieur de l'entreprise ? Peut-on concevoir en ce cas une fonction RH de plus en plus externalisée ? Au-delà des grands discours et des déclarations d'intention, l'« administration » ou la « supervision d'agents économiques » a bien souvent remplacé le « management des hommes », et il s'en faut de peu que certaines entreprises ne sous-traitent purement et simplement la totalité de leur gestion des ressources humaines et de leurs outils de management. En témoignent déjà des sociétés de service RH qui rédigent pour le compte de certaines entreprises les lettres de mission, les contrats d'objectifs, les contrats de délégations, qui mènent eux-mêmes les entretiens annuels, évaluent les potentiels et apprécient les performances des salariés. Il en est même qui ont inventé le *e-firing*... littéralement « exécutions en ligne » ! Mettant à disposition des entreprises une application informatique qui, sur la base du moulinage des chiffres, « indique noir sur blanc qui est licenciable et qui ne l'est pas, c'est très pratique, ne fût-ce que pour se retrancher ultérieurement derrière ces données », affirmait un article¹...



« La possibilité d'externaliser la totalité des activités RH est un mythe. »

Frank BOURNOIS, professeur des Universités
et directeur du CFFOP.

Aussi ce mouvement d'externalisation est-il paradoxal, puisqu'il s'agirait de créer du sens à partir de l'extérieur. Prenons simplement l'exemple de l'externalisation pure et simple – si l'on consent, par

1. Frédéric Tibau, « Licencié par ordinateur », *Data News*, 11 janvier 2008.

amalgame, à cet usage abusif du terme – des entretiens annuels. Comment peut-on penser faire évaluer par un tiers extérieur une conduite professionnelle résultant d'un an ou plus d'investissements personnels d'un salarié ? Comment évaluer la performance d'un collaborateur, de ses résultats, des moyens qu'il a mis en œuvre, sans aucune observation concrète de sa conduite professionnelle et de son insertion particulière dans l'organisation au fil des semaines et des mois ? Comment peser la sanction ou la récompense adéquate ? Il nous semble pour le moins improbable d'évaluer avec justesse un salarié sur une base externe à son activité professionnelle concrète : ce serait comme mettre une note à une dictée sans avoir la copie mais juste l'élève en face de soi ! Et puis comment mettre en perspective l'avenir d'une évolution professionnelle lorsqu'on ne dispose pas des cartes qui peuvent se jouer, tant dans le rapport avec l'organisation de l'entreprise qu'avec le potentiel effectif du salarié ? Surtout lorsqu'on s'appuie ensuite sur ces résultats d'évaluations ineptes pour appliquer un *ranking* plus vigoureux que rigoureux.

En poussant un peu, imaginerait-on une fonction RH portée par un DRH « outsourcé » aux couleurs d'une autre société sous contrat commercial ? Une telle conception de l'externalisation RH nous semble procéder d'une simple logique de coût, réductrice de valeur. Nous y oublions les effets de sens, de proximité. Externaliser l'ensemble de la gestion des ressources humaines, ce serait pousser le paradoxe jusqu'au paroxysme, à la contradiction, où la fonction RH deviendrait une super-intendante de prestataires extérieurs, une coquille vide probablement rattachée à la fonction achats ou aux services généraux. Cela reviendrait à négliger fondamentalement la logique d'appartenance qui crée de la valeur, profitable à tous les acteurs.

Les limites de l'externalisation nous semblent très claires : un appui expert et logistique au service de la logique de sens définissant en propre l'identité de l'entreprise.

Néanmoins, quelques tendances jusqu'au-boutistes – que nous évoquions dans la question précédente – nous conduisent à préciser encore notre réponse, afin qu'elle soit définitivement bien tranchée : *l'externalisation RH totale n'existe pas, et ne saurait exister*. Sans vouloir traiter des aberrations intrinsèques que serait l'externalisation totale des entretiens annuels, des relations sociales ou de la gestion des hauts potentiels, prenons simplement l'exemple de la tâche la plus administrative qui soit : la réalisation des feuilles de salaire. Eh bien, même avec la meilleure volonté du monde, un prestataire spécialisé ne pourrait pas réaliser l'exhaustivité des tâches liées à la gestion de la paie, sauf à appartenir à l'entreprise qui externalise, contradiction qui ne manque pas d'ironie :

- d'une part, parce qu'une partie de ces tâches sont, en pratique, nécessairement réalisées par l'entreprise elle-même, comme la collecte des informations nécessaires à l'établissement du bulletin (les absences, les retards, les changements d'adresse, etc.) ;
- d'autre part, parce que le prestataire ne peut pas juridiquement se substituer au rôle d'employeur de l'entreprise externalisatrice. Pour être légalement conformes, certaines tâches ne doivent être réalisées que par l'entreprise (le paiement des salaires, des déclarations sociales, etc.).



« *L'externalisation totale n'est jamais couronnée de succès.* »

Jérôme BARTHÉLEMY, professeur de stratégie et de management à l'ESSEC, in conférence de RH Facilities, « Managed Services RH », juin 2006¹.

Certes, dans certains cas, bien délimités, l'entreprise peut souscrire une sorte de délégation de signature par laquelle elle autorise le prestataire à valider directement en son nom et pour son compte des documents officiels auprès des organismes destinataires, comme les attestations pour les ASSEDIC. On peut alors parler, à la rigueur, d'externalisation complète, mais non d'externalisation *totale*. Car ce type de délégation de signature, qui consiste finalement pour le prestataire à utiliser le cachet administratif de l'entreprise externalisatrice, n'enlève rien au fond de la remarque : même si elle le voulait, l'entreprise ne pourrait pas légalement tout externaliser.

Enfin, ajoutons que l'entreprise doit assurer son rôle « moral » d'employeur. Le bulletin de paie constitue encore, dans nombre d'entreprises, le support d'un lien social essentiel : sa remise mensuelle par les chefs de service ou le responsable RH donne l'occasion d'un véritable rite, occasion régulière de rencontrer chaque salarié et de rappeler implicitement pour qui et pour quoi le travail est réalisé. Au fond, lorsqu'elle est correctement effectuée, cette démarche marque le sens de la contribution de chacun.

Complète sans être totale, l'externalisation RH trouve ses limites naturelles dans la logique de sens qu'elle sert. Comment identifier et déterminer les bons niveaux d'externalisation ?

1. www.rh-facilities.com/site/evenements-rhfacilities/synthese_conference_managed_services.html.

COMMENT DISCERNER LE BON NIVEAU D'EXTERNALISATION ?

Dans notre réflexion sur les limites, nous pouvons prendre l'exemple de la formation, car il est caractéristique et représentatif de la question, permettant de discerner plusieurs niveaux bien distincts. Dans les faits, l'animation des formations a toujours été confiée majoritairement à des prestataires extérieurs, mais nous pouvons considérer qu'il ne s'agit pas « d'externalisation » à proprement parler : le recours ponctuel à des compétences externes s'apparente davantage, dans ce cas, à l'achat d'un service à un tiers qu'à un partenariat de fond. Il en est de même, d'ailleurs, pour les prestations de cabinets de recrutement. Pour illustrer notre propos, nous pouvons considérer le cas où l'entreprise fait appel à un avocat ; personne ne parlerait alors d'externalisation.



« Par rapport à un contrat de sous-traitance, le processus d'externalisation suppose un transfert de personnel, d'actifs matériels ou immatériels, ainsi qu'un transfert d'obligations contractuelles. »

Éric FIMBEL, conseiller scientifique de l'EOA (European Outsourcing Association) et professeur à Reims Management School, in « Les limites à l'externalisation de la fonction RH », D. Filippone, *JDN Solutions*¹.


En revanche, la gestion administrative de la formation, qu'elle corresponde à des obligations légales de déclaration – comme la déclaration fiscale « 2 483 » de participation des employeurs à la formation professionnelle continue –, de présentation au comité d'entreprise, à des

1. www.journaldunet.com/solutions/0609/060908-externalisation-rh.shtml.

impératifs financiers d'optimisation du budget de formation ou à des contraintes logistiques, est très certainement la prochaine activité RH, après la paie et l'administration du personnel, dont l'externalisation sera généralisée auprès d'entreprises spécialisées ou d'organismes dont c'est le cœur de métier.

Cela vient d'une évolution fondamentale : le responsable de la formation est passé d'un profil de pédagogue à un profil plus polyvalent d'expert, de gestionnaire, de technicien de la gestion de la formation, gérant aussi bien le développement des compétences que le financement des formations et leurs aspects réglementaires, bien au-delà de la simple activité administrative. D'où une montée en puissance de l'externalisation des tâches associées à cette fonction.

Selon une étude Soft Computing (juin 2006) sur le taux d'équipement RH des PME (cinquante à trois cents salariés), la formation continue est confiée au gestionnaire paie dans 26 % des cas, au gestionnaire ou au responsable de la formation dans seulement 13 % des cas ; 10 % seulement des PME disposent d'un logiciel spécifique pour la gestion de la formation. On constate que la gestion administrative de la formation continue est le plus souvent sous-traitée à un organisme extérieur, et notamment aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Les PME sont 47 % à externaliser la déclaration « 2483 » et 43 % le suivi du plan de formation.

 *« La formation d'un salarié dans une petite entreprise représente un coût rédhibitoire, pour peu qu'elle soit un peu consistante. La mutualisation est donc indispensable pour pouvoir solvabiliser les besoins en formation des petites entreprises. »*

Michel DE VIRVILLE, secrétaire général et directeur des ressources humaines du groupe Renault, in *Rapport du Sénat sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle*, Sénat, 4 juillet 2007.

Il faut dire que toute entreprise assujettie à l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle peut être tenue de verser tout ou partie de ses contributions aux OPCA. Mais en contrepartie, ces organismes développent, ou sont censés développer¹, des services de proximité au bénéfice des entreprises adhérentes ou des salariés : conseil, information, aide à l'élaboration des projets de formation, prise en charge du financement des actions de formation. Le mouvement de concentration probable dans ces OPCA et le développement des offres de services d'externalisation devraient ainsi offrir aux entreprises qui le souhaitent une capacité à recentrer la fonction formation sur ses missions à forte valeur ajoutée. Cela permettra également d'optimiser tant le budget alloué à la formation que les coûts internes nécessaires à sa gestion. Une entreprise dépense en moyenne 189 euros par salarié et par an au titre de la gestion de la formation, soit 12 % des dépenses totales de la fonction RH (hors sous-traitance et achats de formation) ; elle emploie en moyenne pour gérer la formation en interne une personne pour trois cent soixante-dix salariés, soit 0,27 % de son effectif total et 14 % de ses effectifs RH².

Prenons enfin comme illustration les conséquences de la loi de 2004 relative à « la formation professionnelle tout au long de la vie ». Rappelons qu'elle comprend notamment une obligation individuelle – et non plus collective – de formation, qui se traduit par un droit individuel à la formation de vingt heures par an à l'initiative du salarié – et non plus de l'employeur. Ce qui, du seul point de vue des

1. Un rapport de mars 2008 de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), consacré à « l'évaluation du service rendu » par les organismes collecteurs de fonds de la formation professionnelle, pointe du doigt l'efficacité du système et critique le monopole de collecte dans certaines branches.

2. *Étude RH 2006* – CEGOS.

exigences de gestion, a conduit les entreprises à développer fortement les moyens humains et informatiques attachés à la gestion de la formation. Et l'amélioration attendue de la maîtrise du budget formation s'est vue contrebalancée par une complexification certaine de la gestion administrative et juridique de l'activité. Selon une étude de Place de la Formation¹ :

- deux tiers des entreprises déclarent ne pas comprendre le système actuel de la formation professionnelle ;
- 95 % des entreprises réclament un allègement des démarches administratives ;
- 93 % des entreprises sont très favorables à une rationalisation et à une optimisation du financement de la formation.

Nous avons bien là une situation typique où le recours à l'externalisation est parfaitement indiqué.



« Les attentes de la direction administrative et financière dans le cadre d'un projet d'externalisation sont souvent motivées par la maîtrise des coûts, mais très rapidement relayées par la qualité de service (expertise, réduction des délais) et le besoin de mise en conformité avec des réglementations comptables et sociales complexes (DIF, LSF, Sarbanes Oxley, etc.). »

François PONS, président de l'ASEFA,
interview réalisée à l'occasion de « Evolutia », mai 2005².

1. *Étude Place de la Formation*, réalisée par l'institut TNS Direct en octobre 2007, auprès d'un échantillon de trois cents personnes décideurs du secteur de la formation professionnelle (directeurs des ressources humaines, directeurs et responsables de formation) dans les entreprises de plus de 250 salariés.

2. www.smartline.fr/evolutia/index.php?action=article&numero=111.

L'externalisation doit être appréhendée d'une part comme un support technique, logistique et administratif au service de la DRH, d'autre part comme un recours indispensable à une logique de compétences, d'expertises, de conseils et d'appuis au service du sens portée par la fonction RH dans son ensemble.

Pour en tirer pleinement profit, l'entreprise doit mieux appréhender ses attentes en la matière, ses obligations, ses contraintes et ses souhaits. Il s'agit donc de diagnostiquer correctement ses besoins en externalisation.

COMMENT DIAGNOSTIQUER SES BESOINS EN EXTERNALISATION ?



« En réalité, l'externalisation répond avant tout à la nécessité stratégique de se recentrer sur son cœur de métier, c'est-à-dire sur l'activité qui justifie l'existence même d'une entreprise. »

Louis-Michel NIVÔSE, DRH de Caixa Bank France.

Une entreprise doit se poser les bonnes questions pour diagnostiquer ses besoins d'externalisation. Il s'agit, en définitive, de mettre trois axes d'analyse en perspective :

- Quel est notre cœur de métier ? Comment pouvons-nous en définir les contours stricts, en termes de savoir-faire stratégiques et d'une pérennisation de l'excellence de ces savoir-faire ?
- Quelles sont les activités RH sur lesquelles nous semblons moins efficaces ? Appartiennent-elles ou non à la zone des savoir-faire stratégiques que nous avons identifiés ?

- Si elles n'appartiennent pas à la zone stratégique, les faire faire par un prestataire spécialisé ne serait-il pas une solution préférable ?

Évidemment, ces trois axes d'analyse souffrent une marge d'interprétation importante. Il est certain que la notion de « cœur de métier » peut poser un certain nombre d'interrogations, et que les réponses peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre, d'un service RH à l'autre. Sans compter que l'état d'esprit du DRH, son parcours, son histoire, et la façon dont il conçoit sa contribution à l'entreprise peuvent lui faire placer son cœur de métier sur une activité ou sur une autre. Nous renvoyons ici à ce que nous évoquions dans l'introduction : celui qui se vit encore comme un « directeur du personnel » – soit de son fait, soit à cause du rôle dans lequel la DG entend le cantonner – placera plutôt son cœur de métier dans les tâches d'administration, territoire sur lequel il tentera de régner sans partage.

Néanmoins, nous choisissons de nous placer, pour éclairer ces questions, dans une optique qui nous semble à la fois plus actuelle et plus prometteuse : la notion de cœur de métier se définit au regard de la finalité dans laquelle elle s'inscrit. Or, ce que l'on peut affirmer sans trop risquer de se tromper, c'est que les entreprises ont aujourd'hui un besoin essentiel de souplesse et d'innovation ; c'est la clé de la croissance et de la pérennité. Le lien le plus naturel et le plus « organique » entre l'innovation et la croissance est le capital humain qui assure la vie de l'entreprise. Il n'y a pas de croissance durable sans vision RH à long terme, et c'est la mise en œuvre de cette vision qui constitue le cœur de métier RH.

On ne peut donc pas bien comprendre ce qu'est l'externalisation, sa nature, sa portée et ses limites, si l'on ne définit pas explicitement ce qu'est le capital humain d'une entreprise.

Les trois questions du diagnostic des besoins en externalisation RH ?

1. Quel est mon cœur de métier RH ?
2. Quelles sont mes activités RH les moins efficaces ?
3. Les faire faire serait-il une solution optimale ?

QU'EST-CE QUE LE « CAPITAL HUMAIN » ?

La question semble claire : qu'est-ce que le « capital humain » ? Tant qu'on ne la pose pas, tout le monde affirmera savoir ce dont il s'agit ; mais si l'on pose la question, alors nous voyons la plus grande perplexité se peindre sur les visages. Nombre d'ambiguïtés et d'amalgames fâcheux concernant l'externalisation viennent de cette approximation tant sémantique que socioprofessionnelle.

En fait, la notion de « capital humain » est apparue vers le milieu des années soixante sous la plume de Gary Becker. Il définit le capital humain comme « un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique¹ ». Inutile de dire que ce n'est pas la notion la plus partagée par nos contemporains. Un flou certain a gagné l'énoncé de cette notion devenue passe-partout, apparemment rassurante par les connotations financières et dynamiques du terme « capital ».

1. *Encyclopædia Universalis*.

Si nous tentons de rassembler les différents sens que nous avons pu noter ici ou là, le « capital humain » peut représenter :

- la symbiose des savoirs (savoir, savoir être, savoir-faire, savoir faire faire, savoir faire savoir) et leurs évolutions maîtrisables dont sont dépositaires les acteurs économiques humains. On est presque dans du *Knowledge Management* ;
- un concept de l'économie visant à rendre compte des conséquences économiques de l'accumulation de connaissances et d'aptitudes par un individu ou une société. Il comprend donc non seulement le savoir, l'expérience et les talents (capital-savoir), mais aussi sa santé physique ou sa résistance aux maladies. C'est la définition la plus proche de celle de Becker ;
- l'ensemble des capacités, connaissances et compétences qu'une personne acquiert au cours de la vie par l'entremise de l'éducation et de la formation et qui améliore sa productivité sur le marché du travail, ainsi que dans ses autres activités. Notion strictement individuelle, donc ;
- la force collective des ressources humaines disponibles dans l'organisation. C'est finalement le bon vieux moyen de production ;
- la dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, dont elle ne fait que louer les connaissances, savoirs et savoir-faire. C'est un passif de l'entreprise. C'est probablement l'approche la plus originale... et sans doute la plus juste sur le fond.

Reste qu'au milieu de tout ça, on ne sait plus très bien de quoi l'on parle :

- Est-ce que ce sont les personnes elles-mêmes, dans leur humanité ?

- Est-ce que ce sont les effectifs, un stock à gérer avec ses entrées, ses sorties, son taux de rotation, ses immobilisations, etc. ?
- Est-ce que c'est la pertinence des effectifs, en termes de compétence ?
- Est-ce que cela désigne le potentiel à développer, comme on place un « capital », un investissement dont on attend un « retour » ?

Nous proposons de trancher, en jouant sur le sens du mot « capital » : ce qui se trouve « en tête », ce qui est « le plus important » et qui constitue « une richesse destinée à produire un revenu ou de nouveaux biens¹ ». Et en définitive, c'est la notion de « potentiel » qui nous apparaît dominante sous ces différentes acceptions.

En quoi les ressources humaines constituent-elles un tel « capital » ? Non pas d'abord comme force de production – on peut imaginer un futur sans usines, ou du moins sans êtres humains –, mais comme force de sens et d'intelligence, comme force de renouvellement. Autrement dit, le capital humain ne représente pas d'abord un potentiel d'exécution – celui des esclaves ou des machines – mais un potentiel de développement, inscrit dans une logique de croissance et d'innovation.

Nous proposons donc de définir le capital humain comme « potentiel de développement ». La structuration et l'organisation du développement de ce potentiel constituent alors bel et bien LE cœur de métier RH.

1. Le Robert.

Si l'on admet volontiers que la croissance est intimement liée à la performance de l'entreprise, il reste à mesurer à quel point cette dernière passe par la performance individuelle et collective de ses salariés. Une telle performance se fonde sur la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en missions, objectifs et tâches adaptés et évolutifs. Cette juste déclinaison oblige à revisiter les grands domaines RH ; elle repose en effet :

- sur la gestion de compétences ciblées et anticipées, ce qui comprend une véritable proportion et hiérarchie des moyens dans le temps, eu égard à la fin poursuivie ;
- donc à la fois sur une politique de recrutement et sur un développement des potentiels de compétence, ce qui englobe non seulement une perspective individuelle, mais aussi collective et business. Le rachat d'une entreprise, avec le talent de son personnel, fait également partie de cette dimension ;
- c'est-à-dire aussi sur une politique de formation efficiente, vécue comme l'alimentation d'un vivier, et non comme une simple contrainte légale ou du recyclage périodique ;
- enfin, sur une perspective de reconnaissance – *être reconnu pour ce que l'on EST* – et non seulement de récompense – *être reconnu pour ce que l'on FAIT* – qui garantisse motivation et fidélisation. Cela comprend la politique de rémunération, mais aussi, de façon plus large, une politique de rétribution globale des contributions individuelles et collectives et de leurs évolutions dans le temps.

L'ampleur et l'importance de la tâche justifient de faire des choix, de se recentrer, et de se concentrer sur ce qui constitue un véritable cœur de métier. C'est à cette aune que les véritables besoins d'externalisation

RH peuvent trouver leur expression la plus juste, leur opportunité la plus efficace, leur pertinence la plus avérée.

C'est donc à présent la question du « pourquoi » qui se pose.

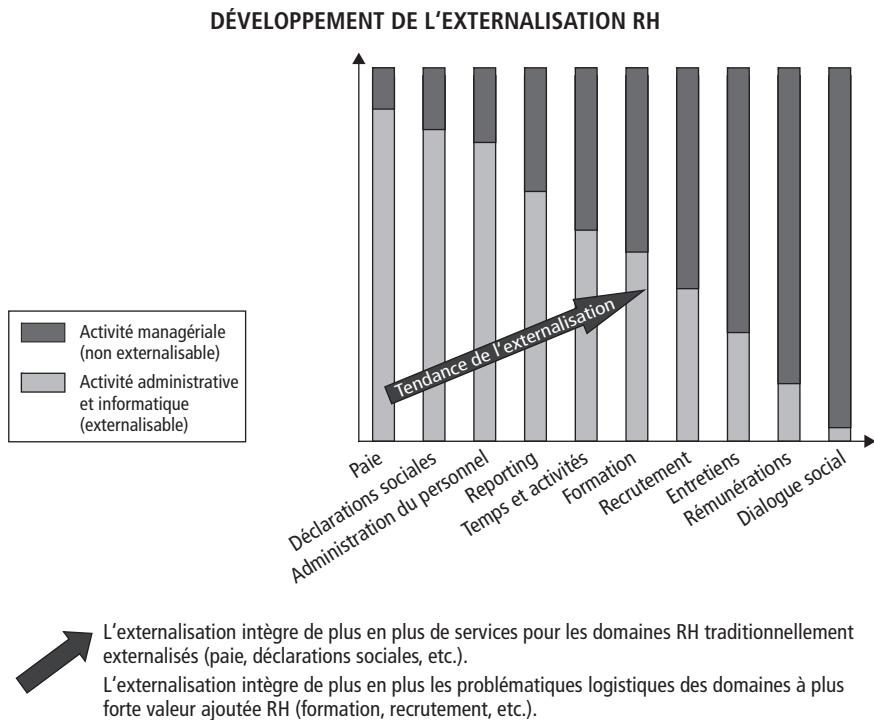


Figure 1.3 – Synthèse.

2 Pourquoi externaliser ?

La finalité ultime de l'externalisation est une adaptation éminemment stratégique, composant un réseau-système d'experts du service logistique et administratif, pour permettre à l'entreprise de consacrer 100 % de ses énergies à développer sa compétitivité et sa croissance sur son cœur de métier.

QUELLE EST LA FINALITÉ VÉRITABLE DE L'EXTERNALISATION ?



« L'un des principaux avantages de l'externalisation est qu'elle réduit le délai entre la décision et sa mise en œuvre. Elle renforce la pertinence de la décision et la souplesse d'action. En ce sens, elle favorise l'initiative et le développement, y compris dans la fonction Ressources humaines. »

Stéphane ROUSSEL, DRH de Carrefour France.

L'externalisation RH répond au fait qu'une entreprise ne peut pas tout faire toute seule, et qu'il est somme toute inefficace d'essayer de faire ce que d'autres font déjà mieux que nous dans des tâches sans forte valeur ajoutée. Le recentrage sur le cœur de métier, le gain de temps, le recours à l'expertise permettent ainsi un bénéfice économique très significatif. Il existe à cet effet – nous y reviendrons par la suite – une large palette de solutions d'externalisation, allant de la simple gestion d'infrastructures techniques et informatiques à une administration complète d'un processus RH, en passant par la location d'applications ou la fourniture de services. Mais la finalité est la même : il s'agit

d'accroître la contribution des RH à la performance globale de l'entreprise en se concentrant enfin sur la « vraie » GRH. En effet, le fait de se décharger complètement des tâches contraignantes, difficiles ou risquées, permet de positionner les ressources et les énergies du DRH et de ses équipes sur les sujets créateurs de valeur RH, tels que nous les avons évoqués précédemment.



« Le DRH n'externalise pas pour "oublier", il est l'architecte d'un ensemble de fonctions RH qu'il pourra choisir d'externaliser ou non dans un esprit de cohérence et d'amélioration de la qualité de service dans l'entreprise. »

Daniel CROQUETTE, délégué général ANDCP, Evolutia, mai 2005¹.

Nous reposons encore la question : quelle peut bien être la source de richesses humaines et professionnelles que l'on peut trouver dans l'archivage des entretiens annuels et le suivi administratif des congés payés ? Mais si l'on parle aujourd'hui d'« externalisation » pour des tâches tenant à la gestion des ressources humaines, ce genre de mouvement a été entamé il y a fort longtemps, et dans bien des domaines, sous le nom de « sous-traitance ». À la place du mot *outsourcing*, ou externalisation, les Canadiens utilisent le terme d'« impartition » qui correspond au fait de se procurer à l'extérieur des services au lieu de les assurer par ses propres moyens. Cette cession contractualisée porte sur un périmètre antérieurement géré selon un mode interne.

Il est vrai que certains grands groupes ont parfois contourné la question de l'intérieur-extérieur de l'entreprise en procédant à des créations de filiales aux raisons sociales les plus variées. Pourquoi ne pas

1. www.smartline.fr/evolutia/index.php?action=article&numero=141.

parler, même si le mot n'est pas très joli, de « complémentarisation » ou de « coopération » indispensable à l'efficacité économique de l'entreprise ? Il ne s'agit au final de rien d'autre, formellement, qu'une délégation de responsabilité à une autre entreprise.

Une telle « complémentarisation » consiste à confier une activité que l'entreprise identitaire traitait auparavant « en interne » à un prestataire spécialisé « extérieur ». Comme elle suppose un partenariat durable sur plusieurs années, avec un transfert de pouvoir et des engagements de résultats, il est légitime de considérer cet échange comme une certaine *intégration*. Cela invite alors à déplacer les limites de ce que l'on appelle « entreprise » à toute la zone d'échanges durables et structurés en un fonctionnement organisé pour assurer le gain économique et la pérennité de tous... autrement dit, les priorités de l'entreprise. *L'entreprise système* s'oppose alors à *l'entreprise identitaire*. Comme en science physique, tout dépend du repère ou du référentiel dans lequel on se place pour décrire le phénomène. Ce qui est « externalisation » pour l'entreprise identitaire est « intégration » pour l'entreprise système. La pérennité d'une entreprise qui veut se vivre comme *uniquement* identitaire se trouve fortement limitée.



« *L'externalisation n'est pas qu'une solution, c'est une véritable conception stratégique de l'entreprise.* »

Georges DROUIN, membre du bureau et du conseil exécutif du MEDEF,
président fondateur du Groupement des professions de services.

La finalité ultime de l'externalisation est donc bien une adaptation éminemment stratégique, composant un réseau-système d'experts du service logistique et administratif, pour permettre à l'entreprise de consacrer 100 % de ses énergies à développer sa compétitivité et sa croissance sur son cœur de métier.

C'est toute une organisation globale à repenser pour entrer de plain-pied dans une modernité qui pardonne de moins en moins les déperditions en tout genre. L'impact de l'externalisation ainsi conçue sera « comparable à celui de la révolution industrielle », comme l'affirmait Bernard Brunhes¹.

UN EXEMPLE CLÉ : LA GESTION DE LA PAIE EST-ELLE UNE ACTIVITÉ STRATÉGIQUE ?

Représentatif des motivations qui sous-tendent une décision d'externalisation, nous prenons ici l'exemple de la paie.

Nous le savons tous : comme le violon tzigane, le bulletin de salaire ne supporte pas l'à-peu-près. Comme document contractuel des droits des salariés, le bulletin de paie est souvent devenu l'outil de base du contentieux prud'homal. D'autant plus qu'un des premiers sujets de contentieux est la preuve même du lien de subordination et qu'en l'absence de contrat de travail en bonne et due forme la feuille de salaire devient la présomption de preuve pour tous les salariés. La paie est donc une activité à hauts risques, engageant juridiquement l'entreprise.

1. *Stratégie in et stratégie out*, coll. « Point de vue B2B », ADP GSI France, 2004.

Mais de là à la considérer comme une activité stratégique, il y a un pas que nous ne franchirons pas. Nous ne pouvons pas dire, par exemple, que la conformité et la ponctualité de la paie sont des paramètres déterminants d'amélioration de la contribution de la fonction RH au développement de la performance de l'entreprise. Un bulletin de paie « plus juste que juste » ou une remise « en avance » de la feuille de salaire permettraient-ils de renforcer la motivation des salariés ? Rien n'est moins sûr.

Ce qui est certain, en revanche, c'est que la justesse de la paie est un « critère veto » de la performance de la fonction RH. Des lacunes en termes de conformité peuvent entraîner sans nul doute une baisse des performances individuelles et collectives. Ainsi, les incidences de la gestion de la paie dépassent largement les considérations exclusivement administratives et financières. La paie sous-tend un engagement fort de l'employeur vis-à-vis de l'ensemble de ses salariés : conformité des montants y figurant et ponctualité de paiement. Un bulletin faux, remis en retard, incomplet, ou même incompris, est toujours un motif d'insatisfaction du salarié. Dans sa forme même, la paie est un paramètre déterminant du climat social et de confiance envers la direction de l'entreprise. De plus, le bulletin de paie, comme résultat d'événements amont (absences, congés, heures supplémentaires, etc.) et de décisions managériales (recrutement, rémunération, évaluation, etc.), est une vitrine de la stratégie d'entreprise. Il regroupe des informations aussi importantes que la nature du poste et son positionnement hiérarchique, la convention collective, mais, surtout, tous les axes de développement de la fonction RH :

- la politique de rémunération avec le salaire fixe, les accessoires de rémunération, les primes conventionnelles, la rémunération différée ;

- la gestion des avantages sociaux avec les régimes de prévoyance, les frais de santé, la mutuelle ;
- l'organisation du temps de travail avec les compteurs de congés payés, de RTT, de DIF et de CET ;
- l'évaluation des performances avec les primes sur objectif, les éventuels bonus, les commissions, les primes exceptionnelles, etc.
- la politique d'avantages en nature et de frais professionnels, etc.

Éditer tous les mois un bulletin de paie pour chaque salarié de l'entreprise ne paraît pas, de prime abord, constituer une activité à forte valeur ajoutée. Mais considérer la gestion de la paie comme une activité purement administrative sans importance serait, pour le coup, une erreur stratégique.

La réalisation des feuilles de paie n'est pas sans comporter de risques majeurs pour l'entreprise, qu'ils soient juridiques, financiers ou sociaux. C'est une activité RH critique avec un risque de « soustraction de valeur ». C'est à ce titre que les DRH ont aujourd'hui sérieusement intérêt à (re)considérer l'activité de gestion administrative. L'appel à des experts spécialisés sur le sujet constitue une des réponses possibles témoignant d'un renforcement de l'engagement et d'une responsabilisation croissante de la fonction RH.

En revanche, l'externalisation appréhendée comme pure tactique de délestage et de désinvestissement, permettant de se décharger commercialement sur un prestataire afin de se déresponsabiliser d'une activité technique et contraignante, ne nous semble pas être l'approche la plus efficace tant pour la DRH que pour l'organisation

dans son ensemble. Ce n'est au demeurant même pas indiqué pour le prestataire. Nous reviendrons en lieu et place sur cette question cruciale du partenariat d'externalisation.

Y A-T-IL DES FACTEURS FAVORISANT L'EXTERNALISATION ?



« Croire qu'il est plus difficile d'externaliser en France qu'ailleurs est un préjugé. Les contraintes ne sont pas plus lourdes que dans de nombreux pays occidentaux. »

Olivier DUVAL, *partner* de Bain & Company.

Avant d'entrer dans le détail des avantages de diverses natures que présente l'externalisation, il faut prendre conscience qu'il y a un certain nombre d'éléments très factuels qui constituent des facteurs favorisant, des incitations explicites ou implicites, comme des contextes ou des ambiances qui suscitent fortement l'évolution des conceptions et des pratiques. Les éléments constitutifs des environnements dans lesquels les entreprises évoluent jouent, en effet, une part non négligeable dans les décisions d'externalisation.

Il y a tout d'abord l'impérieuse nécessité de création de valeur pour les actionnaires qui peuvent accueillir avec intérêt une réduction immédiate des coûts. Autrement dit, la sensibilité à l'externalisation, comme réponse tactique à un besoin financier ponctuel, est souvent corrélée avec une pression financière. Externaliser est un processus dynamique, une décision durable, un engagement pluriannuel. Une approche statique et « courttermiste » de l'externalisation nous semble dangereuse pour la fonction RH et contre-productive pour l'entreprise, et donc, *in fine*, pour les actionnaires.

La complexification croissante de la législation sociale, qui transforme de plus en plus le service RH en gestionnaire de complexité juridique, est probablement un moteur puissant d'externalisation. L'actualité récente illustre cette préoccupation ressentie et réelle des DRH : selon une enquête de l'ANDRH, 71 % des responsables RH trouvent que la loi TEPA sur les heures supplémentaires manque de clarté et qu'elle est difficile à mettre en place ; sept DRH sur dix pensent même que cette mesure va leur poser des problèmes concrets d'application, alors que 28 % des DRH mettent au premier rang de ces difficultés la nécessité de respecter les formalités déclaratives et la tenue des documents de contrôle pour bénéficier des exonérations¹.

Le développement continu des offres proposées par les différents prestataires de services et de solutions RH favorise sans nul doute une diffusion étendue de la pratique d'externalisation. Un marché a tendance à croître d'autant plus rapidement qu'une certaine compétition entre les acteurs existe et qu'elle les pousse à proposer aux entreprises clientes des offres sans cesse améliorées, toujours plus innovantes et adaptées aux évolutions des besoins des DRH.

Autre facteur favorisant l'externalisation, les importantes variations d'effectifs auxquelles sont soumises les entreprises :

- soit du fait de la saisonnalité de leurs activités principales : par exemple, à la période des soldes dans la grande distribution, les périodicités agricoles et viticoles, etc. Et même au sein de l'activité de la fonction RH un véritable « agenda du jardinier RH » est nécessaire ;
- soit du fait de l'état du carnet de commandes, selon qu'il faille gérer une situation de décroissance, de croissance molle ou au contraire de croissance exponentielle ;

1. Enquête de l'ANDRH, septembre 2007, 395 répondants.

- soit enfin des mouvements capitalistiques du secteur en question, pour faire face aux périodes de transition : rachat, fusion, cession ou scission.

Ces mouvements d'effectifs entraînent un surcroît d'activité pour la fonction RH (recrutement des CDD, sélection des intérimaires, etc.), doublé d'une gestion administrative parfois très contraignante. L'embauche d'un nouveau salarié, par exemple, nécessite le traitement des opérations suivantes : rédaction du contrat de travail, déclaration unique d'embauche, production éventuelle du bordereau individuel d'accès à la formation (BIAF), affiliation aux caisses de retraite, de prévoyance et à la mutuelle, enregistrement informatique du dossier salarié, communication interne de l'embauche, gestion des badges d'accès, information et accueil du salarié, mise à jour du registre unique du personnel, archivage physique et numérique du contrat de travail, etc. Tout sauf une sinécure ! C'est pourquoi ces évolutions d'effectifs, qu'elles soient planifiées ou imprévues, ponctuelles ou récurrentes, temporaires ou durables, constituent un facteur incitatif certain à l'externalisation des tâches administratives. Cette dernière représente, dans un tel contexte, une voie de stabilisation efficace des ressources dédiées à la fonction, en apportant ce qui faisait défaut précédemment : une flexibilité organisationnelle et une souplesse dans l'allocation des moyens RH.

Nous pouvons envisager aussi la causalité d'un certain « mimétisme » entrepreneurial. Si l'externalisation est une pratique généralisée à toutes les entreprises des pays anglo-saxons, en France, en revanche, l'externalisation se développe aux extrêmes – c'est-à-dire soit dans les très petites entreprises, soit dans les grandes entreprises – et se répand au travers des liens capitalistiques que les groupes diffusent dans leurs filiales, entités nationales, fournisseurs et partenaires.

75 % des entreprises de plus de cinquante salariés qui ont choisi l'externalisation appartiennent à un groupe :

- dans les petites entreprises, le recours à l'externalisation est traditionnellement élevé par manque de ressources en interne. Aujourd'hui, en France, près de 3 millions de bulletins sont établis mensuellement par les cabinets d'expertise comptable et les centres de gestion habilités, sur un total de 14 millions réalisés par le secteur privé, dont 3 millions destinés aux entreprises de moins de dix salariés¹ ;
- dans les entreprises de plus grande taille, le recours à l'externalisation RH s'accroît en raison d'avantages sur lesquels nous reviendrons : recentrage sur les missions RH, rationalisation des coûts et expertise opérationnelle. Le développement de l'externalisation est également dû aux liens des entreprises françaises avec des groupes internationaux pour lesquels l'*outsourcing* RH est une pratique répandue (84 % des bulletins de paie des salariés du secteur privé du Danemark ou de la Belgique sont réalisés par un prestataire externe, 50 % aux Pays-Bas, etc.) (fig. 2.1).



« Le ferment de l'externalisation est la complexification croissante des affaires et des réglementations ainsi que la raréfaction des ressources en interne. Des problèmes particulièrement prégnants en matière de RH et de paie. »

François PONS, directeur général chez Grant Thornton,
in « L'Externalisation, l'autre choix des patrons »,
A. PETROVIC, *La Tribune*, 05/06/2007.

1. « Paie et missions sociales dans les cabinets d'expertise comptable », 59^e congrès de l'Ordre des experts-comptables, 2004.

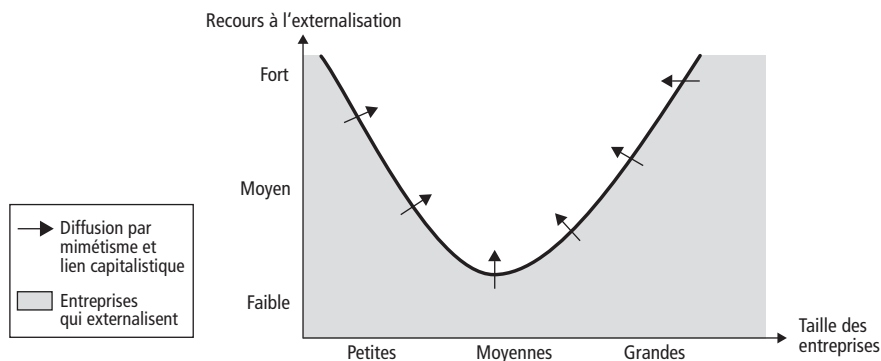


Figure 2.1 – Intensité de l'externalisation RH en fonction de la taille de l'entreprise.

Enfin, de l'Internet au système d'information global, l'essor des technologies constitue indéniablement un catalyseur essentiel. Évoquons ici la question de la dématérialisation, par exemple. Elle peut apparaître comme une simple problématique de gestion documentaire : il s'agit de substituer des fichiers électroniques aux documents papier qui servaient jusque-là de support au flux d'information. C'est le « bureau sans papiers ». L'ambition est d'automatiser la circulation et la validation électronique de tout ou partie des documents nécessaires à l'activité de l'entreprise, *ad intra* et surtout *ad extra*. Avec cette opportunité technologique faramineuse – songeons qu'elle abolit des millénaires de culture et d'usage du support « matériel » – apparaissent des notions nouvelles telles que les « téléprocédures », la GED¹ dédiée aux RH, ou de nouveaux modes d'organisations, plus ouverts et coopératifs, plus flexibles, plus rapides. Le développement des technologies au service des RH permet ainsi d'envisager une gestion partagée entre plusieurs acteurs, qu'ils soient internes ou

1. Gestion électronique de document, en anglais EDM (*Electronic Document Management*).

externes à l'entreprise, du cycle de vie complet d'une information RH individuelle (feuille de paie, entretien annuel, demande de formation, etc.) ou collective (déclaration URSSAF, plan de formation, accords d'entreprise, etc.).

L'avenir est-il donc au « tout numérique » ? Sans préjuger du temps que cela prendra, il semble évident que nous sommes irrémédiablement engagés sur ce chemin.

Cela étant, il faut considérer ici que l'essor des technologies et leur diffusion au sein des différents services de l'entreprise font évoluer la nature et le besoin en externalisation des entreprises. En effet, le développement des technologies de l'information et de la communication incite fortement à la généralisation des systèmes de *workflow* RH, à l'exploitation des possibilités offertes par l'usage d'Internet, à la dématérialisation des différents supports et documents RH, et entraîne même progressivement les organismes publics à une normalisation accrue des déclarations sociales et autres documents officiels de gestion administrative. En outre, l'usage du support numérique se voit non seulement valorisé, mais fait l'objet d'une promotion officielle, y compris pour les particuliers (les déclarations de revenus en ligne en sont un bon exemple).

Les conséquences sur l'externalisation RH sont à ce point paradoxales : d'une part il s'agit clairement d'un facteur favorisant, car l'externalisation accompagne le « remodelage » des frontières de l'entreprise et d'un service RH de plus en plus éclaté, tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur, en proposant de véritables solutions mutualisées « Service RH – partenaire Expert » ; mais d'autre part, la réduction de la complexité administrative induite par l'optimisation de l'usage

des technologies, la dématérialisation et la normalisation nécessaire des déclarations sociales est un bénéfice indéniable pour les entreprises, qui voient les difficultés de traitement et de conformité s'alléger significativement, prétexte à reculer une décision d'externalisation.

Création de valeur, complexification croissante de la législation sociale, maturité des offres proposées par les prestataires, variation d'effectifs et fluctuation de l'activité RH, « mimétisme » entrepreneurial et diffusion par lien capitalistique, essor des technologies vers un système RH ouvert et partagé... sont tous des inducteurs forces de la décision d'externalisation. Quelles en sont les motivations premières ? Quels en sont les différents avantages ?

Les six facteurs favorisant l'externalisation RH

1. Le besoin de création de valeur.
2. La complexification de la législation.
3. La maturité des offres proposées sur le marché.
4. Les variations d'effectifs et les fluctuations de l'activité RH.
5. La propagation de la pratique d'externalisation.
6. Le développement des technologies dédiées aux RH.

QUELS SONT LES AVANTAGES ÉCONOMIQUES ?



« Mes différentes expériences de l'externalisation RH se sont chaque fois traduites par une réduction des coûts. C'est une conséquence logique de l'industrialisation et de la mutualisation des tâches. »

Alain Lévy, DRH de Renault Groupe Automobiles Europe.

Le bénéfice principal de l'externalisation RH est économique, au sens financier du terme. Le recentrage sur le cœur de métier, le gain de temps, le recours à l'expertise, etc., ne sont des bénéfices recherchés que s'ils peuvent conduire à une réduction directe des coûts ou à une optimisation de l'allocation des ressources existantes. Le gain économique peut atteindre objectivement plus du cinquième du coût complet de la gestion RH interne. Pour proposer de tels bénéfices, les prestataires s'appuient d'une part sur une redistribution des économies d'échelle qui résulte d'une mutualisation forte des moyens engagés, et d'autre part sur le partage des gains de productivité permis par une industrialisation optimale des processus de gestion qui constituent le cœur de l'activité du prestataire.

Nous pouvons ainsi identifier trois types d'avantages économiques : la réduction, la variabilisation et la sécurisation des coûts (fig. 2.2 et 2.3).

La réduction des coûts

Il s'agit de réduire les coûts complets de la fonction RH notamment ceux liés à l'activité externalisée. L'approche des coûts complets est difficile, car elle doit intégrer tous les coûts cachés de la fonction. Elle suppose une connaissance parfaite de l'activité et une analyse quantitative précise et continue.



« Notre DRH groupe a constaté que la moitié des collaborateurs de la fonction RH consacraient leur temps à la paie et à la gestion administrative du personnel. Nous nous posons aujourd'hui la question d'une externalisation qui permettrait de nous concentrer sur les activités RH à plus forte valeur ajoutée. »

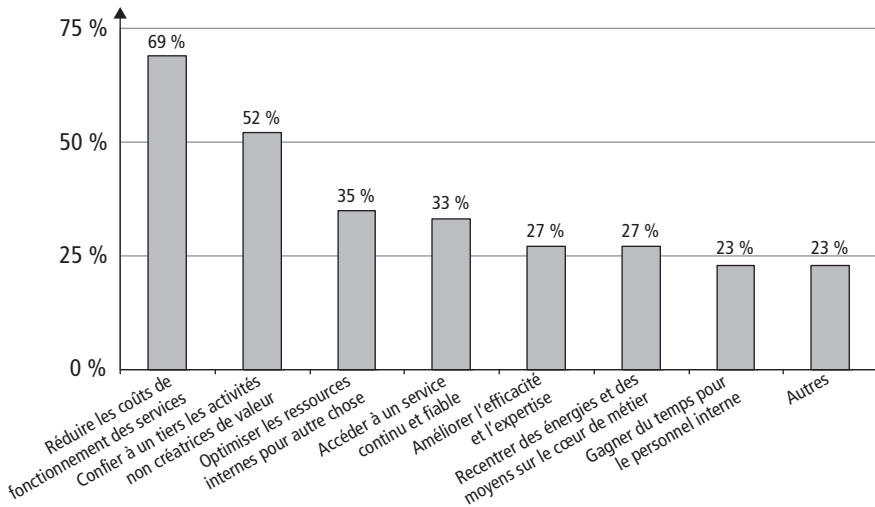
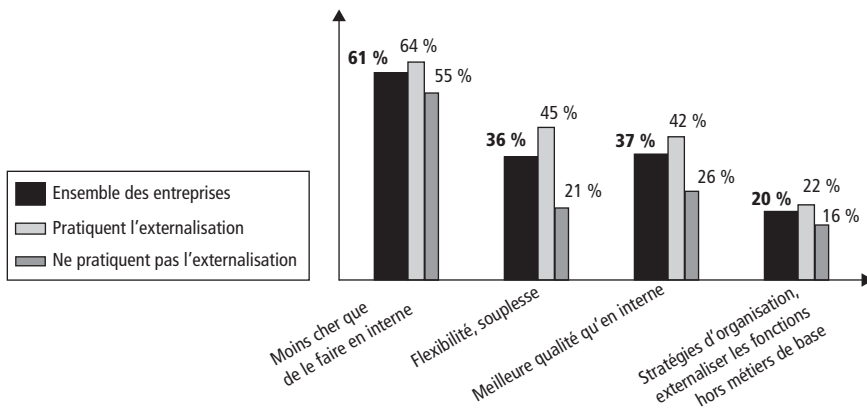
Bruno CARBONARO, directeur de la stratégie
et du développement du groupe Legris Industrie.

La perception qu'ont les DRH du coût d'une activité RH est souvent largement sous-évaluée. Sur l'activité Paie, par exemple, le coût est souvent positionné par les DRH entre 10 et 15 euros par mois et par salarié. Or un benchmark « *Total Cost of Ownership* » en 2007 sur un panel de cent douze entreprises aboutit à un coût complet de la fonction paie et gestion administrative du personnel à 44 euros par mois par salarié géré (soit 529 euros par an).

D'autres études apportent ici des compléments d'information qui permettent de se faire une idée du coût total de la gestion RH :

- une étude de Hackett Group, effectuée en 2006, aboutit à un coût complet de la fonction RH, après mise en place d'un centre de services partagés, de 134,50 euros par mois et par salarié géré (soit 1 614 euros par an) ;
- l'étude CEGOS, datant également de 2006, aboutit quant à elle à un coût complet moyen de la fonction RH à 127 euros par mois et par salarié géré (soit 1 522 euros par an), soit 3,43 % de la masse salariale chargée globale.

Il ne faut donc pas s'étonner du fait que les principaux motifs de recours à l'externalisation en 2005, selon le cabinet Merlane – tout comme pour l'étude Markess International ou le baromètre Outsourcing 2005 de Ersnt & Young –, soient la recherche de plus de compétitivité par la réduction des coûts et l'optimisation des ressources. Les missions créatrices de valeur sont confiées aux équipes RH internes et on fait appel à des prestataires spécialisés pour les autres missions.

Figure 2.2 – Motifs de l'externalisation¹Figure 2.3 – Avantages de l'externalisation²

1. Baromètre Outsourcing RH 2005, cabinet Merlane, septembre 2005. Base : 48 entreprises, en assisté, 2,9 réponses citées en moyenne.

2. Baromètre Outsourcing : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, Ernst & Young, 2005 (en pourcentage de citations spontanées).

Si les résultats d'une externalisation peuvent effectivement atteindre 20 % à 30 % de réduction des coûts complets de la fonction, il importe ici de comprendre comment et pourquoi cette réduction est permise. Il y a essentiellement trois raisons :

- le prestataire redistribue les économies d'échelle qui résultent d'une mutualisation forte de ses moyens de production, notamment technologiques et humains ;
- le prestataire partage ses gains de productivité permis par une industrialisation optimale des processus de gestion qui constituent le cœur de son activité et de sa spécialisation (identification et utilisation de modèles et de *best practices*) ;
- le prestataire partage ses gains de rentabilité permis par la délocalisation d'une partie ou de la totalité de sa production dans une zone géographique dont les coûts de structure et de main-d'œuvre sont moins élevés (*offshore*).

Dans le choix d'un prestataire, nous y reviendrons, il est indispensable de comprendre le modèle de service de son partenaire afin de s'assurer que sa marge sera positive et pérenne et que la nature de cette dernière repose majoritairement sur les deux premières raisons évoquées ci-dessus. La réussite économique d'une externalisation réside en effet dans l'équilibre financier des partenaires.

Les sept types de coûts de la fonction RH

1. Les charges de personnel du service RH centralisé, y compris du management, et décentralisé au niveau d'entités opérationnelles.
2. L'achat et l'amortissement du matériel informatique et de toutes les applications logicielles.
3. Les frais de fonctionnement du service RH : frais de documentation, fournitures, etc.
4. Les frais de structure : quote-part de la fonction RH aux frais généraux, aux locaux, etc.
5. Les coûts de sous-traitance et d'appel à des compétences externes, ponctuelles ou récurrentes : juristes, avocats, experts, consultants, prestataires informatiques (déplacement sur site, intervention ou hotline), intérim.
6. Les frais de formation du personnel de la fonction RH.
7. Les charges de personnel des services opérationnels qui exercent une activité RH et les coûts de fonctionnement afférents.

La variabilisation des coûts

Passer par un prestataire externe permet de flexibiliser sa structure de coût, de passer de frais fixes internes à une facture commerciale variable correspondant à la prestation exactement et effectivement consommée. Il s'agit bien de payer uniquement ce dont on a besoin.

Il faut en moyenne, dans une entreprise classique, un gestionnaire Paie pour deux cents salariés. Que se passe-t-il quand l'entreprise embauche et franchit le seuil critique ? Doit-elle embaucher un nouveau gestionnaire Paie ? Et si l'entreprise a une activité cyclique qui nécessite de recruter ponctuellement un nombre important de salariés (pendant l'été, pendant les soldes, etc.), doit-elle embaucher un

gestionnaire Paie supplémentaire ? De même quand l'entreprise est en décroissance temporaire d'effectif, doit-elle licencier son gestionnaire Paie improductif ?

Dans le cadre de l'externalisation, l'entreprise ne paie que ce qu'elle consomme en termes de services et évite les effets palier et une structure de coût « en escalier » (fig. 2.4).

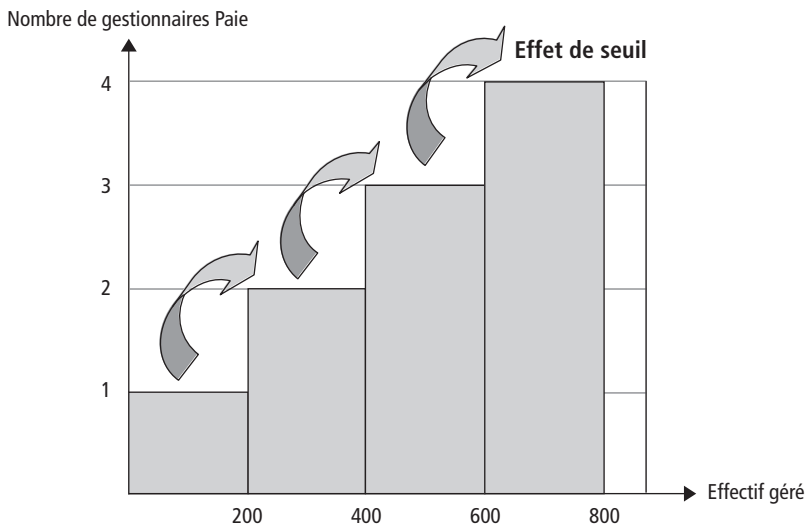


Figure 2.4 – Effet palier du nombre de gestionnaires Paie au regard de l'effectif géré

Cette flexibilité se retrouve également au niveau des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'activité RH externalisée : systèmes d'information, frais de fonctionnement, frais de structure, etc. Pour produire les paies, en effet, une entreprise a besoin d'un système informatique dimensionné précisément pour établir, par exemple, les bulletins de cinq cents salariés. Que se passe-t-il quand cette

entreprise passe à mille salariés ? Doit-elle racheter un système plus performant et mieux adapté à son effectif ? De même, si l'entreprise passe de cinq cents salariés à cent salariés, comment fait-elle pour adapter ses coûts informatiques surdimensionnés à ses nouveaux besoins ?

L'externalisation permet cette adaptation permanente et continue de la structure des coûts de l'activité RH confiée au partenaire spécialisé. Ce dernier met à disposition de son client les moyens humains, informatiques et structurels nécessaires au respect de ses engagements contractuels et à la qualité de service attendue. Avec l'externalisation et le changement de nature des frais fixes en variables, la fonction RH conserve une agilité économique, une prévisibilité et une linéarité quasi parfaites de ses coûts.

La sécurisation des coûts



« Comme nous-mêmes, DRH, devons nous engager sur des résultats et non seulement sur la mise en œuvre de moyens, le prestataire a également l'obligation de s'engager sur la qualité des résultats. »

Alain Lévy, DRH de Renault Europe Automobiles Europe.

En fait, il faudrait parler de « rationalisation » des coûts et non uniquement de « réduction » des coûts, ce qui est trop limitatif, voire – c'est le cas de le dire – réducteur. Il faut y intégrer les facteurs de diminution des risques et la maîtrise des coûts induits. Le risque de surcapacité ou de sous-capacité productive n'existe pas dans le cadre de l'externalisation, de même que le surcoût lié à un investissement trop lourd ou insuffisant. Étant contractuels, les coûts ne sont plus cachés mais bien connus, ils peuvent donc s'anticiper. Sans compter

l'intégration du coût d'une erreur à la prestation dans le cadre de l'engagement de résultats (coût du redressement en cas de contrôle URSSAF, par exemple). D'ailleurs les entreprises ne s'y trompent pas : la mise en place d'une politique de gestion des risques liés au capital humain est la priorité numéro 1 des DRH pour 2008¹.

Sans prétendre à l'exhaustivité, si nous faisons l'inventaire des risques de surcoûts encourus ordinairement par les entreprises, nous nous rendons compte des avantages obtenus.

Les risques d'une GRH insuffisamment structurée, organisée et planifiée sont :

- une mauvaise planification des ressources internes qui entraîne habituellement un recours anormal aux heures supplémentaires et à des effectifs temporaires ;
- une gestion des absences défaillante – et, plus généralement, le « coulage RH » – qui traduit le non-enregistrement en paie d'un congé réellement pris, principalement pour des raisons de lourdeur des processus internes et d'une administration des absences non informatisée. Ce coulage peut représenter jusqu'à 2 % des congés payés d'une entreprise, soit pour une entreprise de cinq cents salariés : deux cent cinquante « jours-homme » de perdus² !
- une gestion des départs subis par l'entreprise à cause d'une gestion prévisionnelle défaillante du parcours des salariés. Le coût d'une réembauche peut être évalué à au moins six mois de salaire du salarié sorti, si on prend en compte les coûts de formation et de recrutement. Si ces départs concernent 0,4 % de l'effectif d'une

1. *Baromètre annuel de la fonction RH*, Hewitt Associates pour le compte du Club européen des ressources humaines.

2. $2 \% \times 500 \text{ salariés} \times 5 \text{ semaines de congés payés/an} \times 5 \text{ jours ouvrés} = 250 \text{ jours-homme}$.

entreprise de cinq cents salariés, pour une rémunération mensuelle de 3 000 euros, le coût annuel minimum est de 36 000 euros¹.

Les risques juridiques et financiers

Une mauvaise gestion des cotisations auprès des organismes tiers – notamment de l'URSSAF – entraîne soit des sous-cotisations (et donc un risque de redressement²), soit des sur-cotisations qui correspondent à un trop versé. Trop verser pouvant d'ailleurs être une mauvaise manière d'éviter le redressement.

Ne parlons pas des risques liés à l'usage des données nominatives, fortement réglementé, afin d'en limiter les effets liberticides. La loi condamne *pénalement* la collecte déloyale ou l'utilisation à mauvais escient, mais aussi la conservation excessive ou le manque d'attention portée à la protection des données RH.



« Il faut compter en moyenne entre 1 500 et 2 000 euros en logiciels pour ajouter une seule ligne sur la feuille de paie. »

Xavier BERTRAND, ministre du Travail, évoquant le coût de chaque réforme pour les TPE et PME lors du 15^e Salon des entrepreneurs de 2008.

1. $0,4 \% \times 500 \text{ salariés} \times 3\,000 \text{ euros} \times 6 = 36\,000 \text{ euros}$.

2. Plus d'une entreprise sur deux qui se fait contrôler se fait redresser pour un montant équivalent à plus de 2 % des cotisations concernées !

Dans le cadre d'une judiciarisation croissante des relations de travail¹, il conviendrait aussi d'évaluer le risque qu'entraîne l'inexactitude de la feuille de paie, compromettant la sérénité du climat social et la tranquillité du dirigeant.

En effet, tout comme l'effet papillon météorologique (« un battement d'ailes de papillon au Brésil peut provoquer quelques semaines plus tard une tornade au Texas² »), *une variation minime d'un élément juridique peut s'amplifier progressivement jusqu'à provoquer des contraintes opérationnelles préjudiciables à moyen terme*. La maîtrise du risque de cet « effet papillon juridique » sur le bulletin de paie nécessite des moyens que toutes les entreprises ne souhaitent pas ou ne peuvent pas toujours mobiliser.

Pour mettre sous contrôle un risque, il faut d'abord l'envisager, puis l'estimer, et enfin l'assumer. Mais est-il possible de mesurer le coût du passage du risque social au sinistre social ? Les frais directs d'un contentieux sont facilement identifiables (dommages et intérêts, conseil juridique, etc.), mais qu'en est-il des coûts collatéraux plus ou moins différés dans le temps, comme l'impact négatif sur l'image de l'entreprise, la réputation du dirigeant, la perte d'efficacité du travail collectif dû à un climat social dégradé, etc. ?

1. Le nombre d'affaires introduites aux conseils de prud'hommes chaque année est de deux cent mille. La France est la championne du monde des recours juridiques en cas de licenciement ! Chaque année, 25 % des salariés congédiés traînent leur ancien employeur devant les tribunaux. Les Italiens sont 1,6 % dans ce cas, et les Américains 0,03 % ! Le salarié français licencié obtient gain de cause dans la majorité des cas : 64 % devant les prud'hommes et 70 % en appel. *Source* : Rapport d'étude *Le Droit du travail en perspective contentieuse 1993-2004* du ministère de la Justice (novembre 2005).

2. Selon la formule de Lorenz de 1972 : « *Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set off a Tornado in Texas?* »

Les entreprises recourent ainsi à l'externalisation RH pour mieux rationaliser leurs coûts. L'externalisation rend la structure des coûts plus claire et plus transparente, les coûts plus prévisibles et donc plus facilement contrôlables. De par la relation contractuelle avec le partenaire qu'elle induit, l'externalisation permet davantage d'évaluer et de déterminer les coûts à l'avance, et en définitive une meilleure maîtrise des coûts. Gouverner, c'est prévoir ; et une manière de gagner de l'argent est de commencer par ne pas en perdre. C'est ici que les avantages économiques rejoignent les avantages opérationnels.



« On réduit trop souvent la démarche de l'externalisation à une notion de coûts. Il est vrai que l'économie apportée par l'externalisation est l'un des facteurs clés. Mais ce n'est pas le seul : s'y ajoutent le management et l'organisation. En choisissant d'externaliser certaines fonctions, une entreprise peut se focaliser sur son cœur de métier et organiser son activité uniquement selon des contraintes opérationnelles. C'est un avantage décisif au plan concurrentiel. »

Lionel TERRAL, Ajilon France (filiale d'Adecco),
in *JDN Management*, sept. 2003¹.

Les trois avantages économiques de l'externalisation RH

1. La réduction des coûts
2. La variabilisation des coûts
3. La sécurisation des coûts



Rationalisation

1. www.journaldunet.com/management/dossiers/0309externalisation/terral.shtml.

QUELS SONT LES AVANTAGES OPÉRATIONNELS ?

Nous venons de le voir : la sécurisation et le traitement de l'information RH dans une conformité légale et sociale ont des impacts directs et indirects sur l'organisation du travail et l'efficacité de chacun et de tous.



« Dans le domaine de la gestion administrative et RH, seuls des professionnels spécialisés sont en mesure de réunir les compétences nécessaires pour maîtriser un environnement réglementaire de plus en plus foisonnant. »

Olivier ROBERT, directeur général de Games Workshop.

La performance des contributions individuelles et collectives repose en effet pour partie sur le fait que les fondamentaux contractuels et administratifs n'opposent aucune résistance ni réticence. Or, il faut bien convenir que la complexité d'application de notre forte réglementation du travail la rend difficilement lisible et prévisible. En fait, il s'agit là d'un métier à part entière, qui ne saurait souffrir sans conséquences des approximations inévitables d'un non-spécialiste.

Comment une fonction RH, qui exige de plus en plus de se recentrer sur un cœur de métier très exigeant et très prenant, peut-elle, sans engendrer une entropie d'informations tout à fait dommageable à son efficacité, conserver en interne des spécialisations aussi pointues ? Peut-être certains grands groupes internationaux peuvent-ils se payer le luxe d'emplois RH dédiés au suivi des réglementations multiples et à la conformité de leur mise en œuvre. Mais cette possibilité est déjà beaucoup plus difficile pour la majorité des PME/PMI.

Sans compter qu'il faut essayer de faire preuve de cohérence : tant de DRH évoquent leur « souffrance » d'être la cinquième roue du

carrosse, nonobstant les multiples discours sur leur rôle désormais « stratégique ». Ils ressentent la plus grande difficulté à gagner en crédibilité auprès de leur DG, et plus généralement encore auprès des opérationnels de leur entreprise. Mais si les fondamentaux techniques et administratifs de la fonction ne sont pas parfaitement assurés et « carrés », comment faire entendre la pertinence de leurs propositions, leur implication politique, leur impact effectif de *business partner* et leur position privilégiée au cœur de l'entreprise ? Comme disait Théodore Roosevelt : un bon dirigeant est celui qui sait s'entourer des meilleurs spécialistes, en toutes choses, afin de s'appliquer, en ce qui le concerne, à garder le cap sur l'essentiel.



« C'est une erreur de sous-estimer les opérations de back-office. Elles constituent le socle de la valeur ajoutée. Ce qui justifie leur externalisation n'est pas leur moindre importance, mais au contraire la nécessité que ces tâches soient confiées à un spécialiste externe capable de faire mieux et moins cher. »

Alain LÉVY, DRH de Renault Europe Automobiles Europe.

On peut critiquer l'attitude des DG et des DAF qui ont, effectivement, dans leur grande majorité, une vision très réductrice de la fonction RH. Mais comment leur reprocher d'évaluer d'abord un professionnel sur les fondamentaux de son métier, ou à tout le moins de son périmètre de responsabilité ? Imaginerait-on un chef d'orchestre connaissant mal sa partition – parce que très difficile à déchiffrer –, et commettant par la force des choses des fautes de solfège, se faire respecter par les musiciens et insuffler du talent, de la créativité ou du génie dans l'interprétation de la symphonie ?

L'externalisation représente objectivement pour un DRH l'opportunité de verrouiller la performance des basiques de son domaine de responsabilité pour se positionner progressivement dans un rôle nouveau pour lui et clé pour tous : le développement durable des contributions individuelles et collectives au service de la croissance de son entreprise.

Les trois avantages opérationnels de l'externalisation RH

1. Respecter les contraintes légales.
2. Mettre sous contrôle les risques.
3. Assurer les fondamentaux.



Une fonction RH, gestionnaire performante.

QUELS SONT LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION ?

L'organisation d'une entreprise repose sur une division des tâches et des travaux, une distribution des rôles ou des fonctions et un système de contribution-rétribution qui se concrétisent dans un système global de management.



« Au-delà des avantages significatifs de coût et d'efficacité, de savoir-faire, ou encore de souplesse et de simplicité, l'externalisation conduit également à enrichir un certain nombre de tâches et favoriser l'apparition de nouvelles compétences ou de nouvelles fonctions dans l'entreprise, liées notamment au management des partenariats, induisant notamment une requalification du personnel et une amélioration qualitative de l'emploi. »

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*¹.

Le management, dans son versant opérationnel, est l'établissement de règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements que sont censés développer des professionnels dans l'exercice de leurs activités respectives. Il établit une structure stable, capable de supporter les variations d'environnement et les adaptations organisationnelles nécessaires. Ces règles répondent à une formalisation explicite, permettant à chacun d'apprécier avec justesse sa marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et les limites de ses responsabilités.

La cohérence d'une telle gestion globale constitue le point clé d'une politique de ressources humaines.

C'est bien dans ce cadre que l'externalisation RH permet :

- de positionner les ressources et les énergies du DRH et de ses équipes sur les vrais sujets créateurs de valeur RH ;
- d'optimiser l'allocation des ressources existantes ;
- de reprendre le contrôle d'activités qui étaient devenues au fil du temps de véritables tours d'ivoire, au demeurant souvent mal gérées

1. www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/notsyn/synthese12.asp?sy=SY043920.

(la fonction Paie, par exemple, peut être confrontée à ce type de comportements eu égard à la spécialisation technique que revêt cette activité, le caractère confidentiel des informations traitées, le pouvoir que confère – faussement – la responsabilité de la feuille de salaire) ;

- de reprendre conscience du niveau d'exigence d'opérations apparemment routinières.

Ceux qui arguent de la nécessité de maintenir purement en interne tous les savoir-faire négligent souvent ce dernier aspect important. En effet, la compétence ne se résout pas à la maîtrise d'une pratique à niveau constant. Car, paradoxalement, à travers la cristallisation de l'expérience en habitudes, un professionnel peut devenir moins conscient de la façon dont il travaille et des adaptations nécessaires à un environnement mouvant et changeant. La réalisation de travaux coutumiers atténue la conscience de leur aspect théorique, surtout lorsque celui-ci est par nature évolutif. Le savoir-faire devient alors une répétition ; l'habitude empêche la compétence de s'exprimer et de se réaliser pleinement dans un dialogue avec les autres et dans une recherche constante des adaptations à réaliser. Seul un prestataire dédié peut en continu, sur les aspects de gestion administrative, structurer et organiser la collection et la capitalisation d'informations, c'est-à-dire à recueillir, trier et classer les ressources documentaires (notes techniques ou méthodes, par exemple, mais aussi publications, réglementations, rapports, retour d'expérience, etc.) ; puis susciter, sur cette base mise à la disposition de son partenaire, des échanges, des réactions, des commentaires, des adaptations qui permettent un enrichissement, une création de valeur, une réflexion prospective. Pour synthétiser ce point en quelques mots en utilisant des termes anglo-saxons, nous dirions « bénéficier des *best practices* RH ».



« Il est très difficile de faire bouger une organisation de l'intérieur : recourir à l'externalisation, c'est introduire un agent extérieur qui porte un autre regard sur l'entreprise. Ce partenaire peut ainsi faire office de catalyseur de dysfonctionnements. »

Louis-Michel NIVÔSE, DRH de Caixa Bank France.

Mais on peut également considérer des répercussions indirectes par une meilleure structuration des délégations. En effet, la clarification des responsabilités respectives qu'impose la démarche d'externalisation peut conduire, par un effet domino positif, à une meilleure répartition en interne : le recentrage sur une activité RH à forte valeur ajoutée induit inévitablement une redéfinition des missions, objectifs et tâches de la DRH et de ses divers acteurs. Une meilleure division du travail bénéficie ici à toute l'organisation, en resituant en même temps un mandat clair des équipes RH auprès de tous les autres professionnels de l'entreprise.



« Il faut repenser le circuit de l'entreprise, savoir qui s'occupe de quoi, ce qui force à remettre à plat la situation. D'où la nécessité de "segmenter" le workflow RH du recrutement au licenciement, de définir les segments à vraie valeur ajoutée, d'identifier les nécessités techniques par segments et de superviser et contrôler une fonction technique, comme la paie. »

Romuald CAILLAUD, directeur général adjoint de Lastminute.com
in *JDN Solutions*, 21/03/2005¹.

Les professionnels RH, quant à eux, dégagés de tâches répétitives à faible valeur ajoutée RH, peuvent restaurer ou augmenter leur

1. www.journaldunet.com/solutions/0503/050321_rh.shtml.

motivation : meilleure structuration des responsabilités et partage clair du pouvoir permettent de faire émerger les potentiels, initiant une évolution et la formation d'une valeur ajoutée pour l'individu comme pour l'entreprise.

Une décision d'externalisation doit véritablement ne pas se cantonner à purement et simplement « refiler le bébé » des tâches ingrates pour optimiser ses coûts. Elle peut être l'occasion salutaire d'une remise à plat de l'organisation de l'entreprise ; ce qui suppose une réflexion de plus grande ampleur.

L'externalisation ne doit pas être conçue comme un service externe ponctuel. Elle est un élément à part entière de la stratégie de l'organisation qui permet d'orienter les forces vives de l'entreprise sur les activités où elle choisit d'exceller. Or, plus que jamais, dans notre environnement économique, l'excellence exige une parfaite focalisation des expertises de chacun ; certaines de ces expertises seront stratégiquement placées « à l'extérieur », d'autres seront redéfinies et stratégiquement polarisées « à l'intérieur ».



« En externalisant, on échappe au poids des habitudes internes et de l'histoire de l'entreprise, on prend du recul et on rompt avec l'inertie qui fige les pratiques. On entre alors dans une logique d'optimisation permanente des processus. »

Alain Lévy, DRH de Renault Europe Automobiles Europe.

L'externalisation est l'occasion d'une remise en cause de l'organisation pour une meilleure efficacité et, partant, une performance accrue.

Les quatre avantages organisationnels de l'externalisation RH

1. Focaliser les énergies sur les sujets créateurs de valeur.
2. Optimiser l'allocation des ressources existantes.
3. Mettre sous contrôle les activités administratives.
4. Bénéficier des *best practices* RH.



Repositionnement stratégique de la fonction RH.

QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES POUR LES SALARIÉS TRANSFÉRÉS ?

Il n'est pas surprenant que les salariés comprennent souvent l'externalisation comme une pratique managériale négative, à l'instar du *downsizing* ou de l'*offshoring*. Ils le vivent comme une perte d'identité et de savoir-faire qui se généralise à leurs dépens. *A contrario*, pour les actionnaires, elle représente des pistes souvent pertinentes d'optimisation de pans entiers d'activités annexes au cœur de métier de l'entreprise.

Le problème soulevé par cette ambiguïté est que la vertu réelle et constructive d'une logique d'externalisation intelligemment conduite en fait inévitablement les frais, victime de tous les amalgames et, partant, des préjugés à la mode :

- soit pour la porter au pinacle de la nouvelle gouvernance d'entreprise ;

- soit pour la traiter comme un artifice néfaste, sorte de miroir aux alouettes pour piéger le capital humain dans un rôle de simple variable d'ajustement.

Même si elles confortent de nombreuses théories des ressources humaines opposant un marché interne (primaire, stable, durable, CDI, à temps plein) et un marché externe (secondaire, instable, précaire, CDD, à temps partiel), nous renvoyons dos à dos ces deux caricatures simplistes.

À la différence de l'angle business, le marché de l'emploi reste, il est vrai, duel et sans nuance : vous êtes *in* ou vous êtes *out*. Et il faut du temps pour que les mentalités des personnes que nous sommes intègrent que la limite entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise ne passe pas nécessairement par la question identitaire.

En réaction, les stratégies des ressources humaines, tiraillées entre l'impératif financier et l'optimisation de l'emploi performant, se déploient selon des options fortement contrastées, qui vont du « tout à l'intérieur » au « tout à l'extérieur » de l'entreprise. En matière de business, ce type de dualité ne se pose pas. La problématique de l'emploi performant n'est pas si facile à trancher. Dans bien des cas, l'externalisation de l'emploi est positive pour les salariés. Le transfert d'une activité peut en effet entraîner, pour les salariés concernés, des perspectives de développement et des opportunités de carrière inexistantes dans leur entreprise externalisatrice d'origine. La spécialisation et la technicité offertes par le prestataire au marché le sont aussi pour les salariés transférés. La difficulté est qu'en tout état de cause la performance de l'emploi repose sur la reconnaissance du salarié et la possibilité offerte à ce dernier de déployer ses talents dans les meilleures conditions. Nous retrouvons là les questions, si sensibles actuellement, de la motivation et de la fidélisation.

Le transfert de salariés dans l'entreprise prestataire peut entraîner chez les salariés transférés le sentiment que l'on dispose ainsi de leur engagement initial vis-à-vis de leur entreprise « mère ». Dans certains cas, les conditions d'emploi peuvent en outre y être moins favorables, parce que liées à celles d'un fournisseur qui est soumis à des pressions constantes sur ses coûts. Ils se retrouvent du mauvais côté de la barrière, repoussés « à l'extérieur » de la maison. D'aucuns diront que ce vocabulaire est désuet et inadapté à la réalité d'entreprises mondialisées, mais outre le fait que ce n'est pas aussi vrai que ça pour nombre de PME/PMI, la réalité vécue par les personnes s'assimile bien à cette appartenance du « chez soi ». Du reste, tous les efforts des directions pour tenter de réintroduire une âme dans leurs entreprises par des valeurs et une culture forte tendent bien à montrer l'importance de cette représentation.



« Si un collaborateur de l'entreprise exerce le même métier que le prestataire en externalisation, une reprise de personnel peut lui offrir l'opportunité de s'épanouir dans une structure qui offrira davantage de perspectives professionnelles. En cela, elle est conforme à la logique de la révolution économique que nous vivons aujourd'hui : les emplois demandent plus de qualifications et sont, de fait, plus intéressants pour les salariés. »

Olivier ROBERT, directeur général de Games Workshop.

Il reste que l'externalisation RH peut présenter un bénéfice professionnel pour les gestionnaires de l'entreprise qui étaient en charge de l'activité externalisée et qui sont transférés au sein des équipes du prestataire. D'une certaine manière, ces gestionnaires passent de l'ombre à la lumière en se trouvant désormais non plus sur une activité périphérique et annexe de leur entreprise d'origine, mais bel et bien contributeurs actifs de l'activité principale. Leur parcours professionnel s'en

trouve valorisé d'autant, et pour eux la porte de l'évolution professionnelle peut enfin s'ouvrir.

Tous peuvent s'interroger en mettant trois axes d'analyse en perspective :

- le prestataire chez lequel je suis transféré présente-t-il une expertise forte et reconnue, avec une technicité métier importante ? Pouvais-je auparavant rivaliser avec ce niveau d'expertise ?
- en conséquence, ce transfert ne me repositionne-t-il pas du bon côté de l'activité ? Là où j'exerçais tant bien que mal une activité périphérique et annexe de mon entreprise mère, ce transfert ne me permet-il pas de passer de l'ombre à la lumière en me retrouvant bel et bien contributeur du cœur d'activité stratégique de ma nouvelle entreprise ?
- en conséquence encore, puis-je considérer que mes perspectives de carrière et mes opportunités d'évolution sont plus ouvertes que dans mon rôle de pseudo-spécialiste dans mon entreprise d'origine ?

Autrement dit, il s'agit de mesurer les risques et les opportunités d'un transfert, en les rapportant à un contexte plus global. Il est avéré qu'un changement de métier accompagné d'une spécialisation croissante constitue une valorisation dans une carrière professionnelle. Le risque est la contrepartie de l'avantage : être estampillé « spécialiste » peut réduire le champ des évolutions professionnelles futures ; mais, dans les contextes socioprofessionnels que nous vivons en Europe, cela correspond aussi une certaine sécurité.

Il faut jouer ici sans scrupule sur une capitalisation des compétences génériques et des expériences complémentaires : le salarié transféré doit exploiter le principe de la double culture, qui fait souvent défaut aux prestataires d'externalisation : d'un emploi RH générique, qui lui ouvrirait la possibilité d'une vision d'ensemble, il déploie une spé-

cialisation qui en fait un acteur éclairé, à même de comprendre des problématiques stratégiques ; il apporte ainsi un regard qui sert profondément la finalité même de l'externalisation, et pour l'entreprise cliente, et pour le prestataire qu'il a rejoint. Par ailleurs, la variété des réseaux qu'il aura ainsi l'opportunité de développer servira son approche plus globale du marché du travail.

Sans aucun doute y a-t-il dans cette dimension, souvent sous-estimée ou maltraitée, un facteur d'accompagnement et de gestion des risques sociaux plus important qu'il n'y paraît ; ce qui suppose des considérations et des actions adaptées. Certes, en cette matière, il est difficile de généraliser des recettes valables pour tous. Il est possible, en revanche, de donner quelques axes qui permettent à chacun une meilleure orientation :

- la capacité à assimiler des processus, c'est-à-dire à faire participer d'autres partenaires aux objectifs de son travail et réciproquement, à s'associer aux objectifs des autres ;
- la capacité à se former et à anticiper ses besoins futurs de connaissances et de compétences ;
- la capacité à maintenir une veille d'informations et d'interactions avec des milieux différents, des domaines variés et des horizons multiples ;
- la capacité à établir un équilibre à trois composantes : familiale, personnelle et professionnelle. Par « familiale », il faut entendre ici le soin porté à une cellule sociale privilégiée et privée, à laquelle on prend une part déterminante ; par « personnelle », un développement de talents et de passions qui nourrissent une véritable culture et une motivation vitale ; par « professionnelle », une insertion sociale motivante et un intérêt financier qui donne les moyens adéquats au choix de vie que l'on a fait.



« S'agissant des conditions de travail et des perspectives de carrière, l'externalisation peut, sous réserve d'un véritable accompagnement individuel et collectif, présenter de réelles opportunités pour le personnel transféré. Cela se produit le plus souvent dans des secteurs d'activité à niveaux de qualification et expertises pointues, en passant d'une entreprise où les fonctions et les responsabilités sont insuffisamment valorisées à une société dont le cœur de métier correspond plus directement à leur formation et à leur expérience. Dans ces conditions, de réelles perspectives de développement de compétences et de déroulement de carrière peuvent en découler. »

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*¹.

Nous pourrions dire que la manière dont les deux entreprises partenaires vont gérer la question des salariés transférés sert déjà de cause exemplaire à l'objet même qui les réunit. Nous sommes là au cœur de la finalité de l'externalisation : se recentrer sur son cœur de métier pour garantir que l'entreprise dispose en permanence des compétences individuelles et collectives, en bon nombre et motivées, pour assurer les objectifs de politique générale.

Ce qui pose naturellement la question de la fonction RH... chez le prestataire RH !

Impacts pour les salariés concernés directement par l'externalisation dans le domaine RH

1. Un positionnement plus central sur un métier à part entière.
2. Une meilleure reconnaissance de l'expertise RH.
3. Des perspectives de développement.
4. Des opportunités de carrière plus larges.



Une externalisation généralement positive pour les salariés transférés.

1. www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/notsyn/synthese12.asp?sy=SY043920.

QUELLE FONCTION RH CHEZ LE PRESTATAIRE RH ?

La gestion des compétences chez un prestataire de services RH présente des spécificités tout à fait originales. Sans connotation péjorative, il s'agit d'une fonction RH « au deuxième degré », une fonction RH de la fonction RH.

Le personnel d'un prestataire RH joue en effet un rôle prépondérant dans une relation de service et dans la construction relationnelle avec « le client ». Non seulement il doit faire preuve d'une spécialisation et d'une technicité accrue sur le cœur de métier qu'il prétend « servir » – la fonction ressources humaines, précisément –, mais encore lui faut-il développer des compétences de « service clients », de conseil, de gestion de projet. La performance d'un prestataire de services RH dépend donc de sa capacité à acquérir des salariés pleinement en phase avec sa stratégie, plus encore que dans n'importe quelle autre entreprise. Ainsi l'orientation client et la notion de qualité de service doivent-elles faire partie, au premier chef, des pratiques RH de l'entreprise prestataire, par exemple dans l'évaluation de ses collaborateurs et dans la hiérarchisation de ses objectifs métier. Le prestataire RH se doit d'être exemplaire sur la gestion de sa propre fonction RH, puisque c'est l'objet même qu'il preste ! Dans ce cas précis, la DRH est pour le prestataire lui-même un acteur fondamentalement stratégique de son activité, donnant vraiment tout son sens à la notion de *business partner*.

Les valeurs culturelles de la fonction RH d'un prestataire d'externalisation RH se multiplient donc « au carré » : écoute du client, esprit partenarial, sens du service et de sa qualité, fidélité dans les engagements pris. Si la notion de flexibilité pour le client a un sens, la pérennisation de la relation entre le salarié et le prestataire doit s'en

trouver accentuée. La fonction RH des prestataires RH développe en définitive une certaine « flexisécurité » : la contrepartie de l'efficacité et de la flexibilité demandée aux salariés est un travail de fond sur leur employabilité, le développement de leurs compétences et, finalement, une certaine sécurité d'emploi.

Chez un prestataire RH, nous retrouvons de façon exacerbée le paradoxe d'une fonction RH considérée comme stratégique et, à ce titre, partagée au sein de l'organisation. Au regard de l'importance qu'elle revêt chez un prestataire d'externalisation RH (la RH étant à la fois son activité et son produit), sa fonction RH a une propension forte à être concrètement portée par tous, et, notamment, par les managers opérationnels... c'est précisément le business ! Un rôle confirmé de *business partner*, donc, de gestionnaire de paradoxes dans la recherche continue d'un équilibre délicat entre flexibilité du travail et sécurité des emplois. La fonction RH chez un prestataire RH cristallise encore plus qu'ailleurs les problématiques stratégiques de positionnement de la fonction RH.

Cela constitue l'ultime avantage de l'externalisation : l'entreprise cliente intègre de la sorte un rapport renouvelé à la fonction RH et se trouve comme « tirée » par le positionnement RH de son prestataire. Le choix de partenariat doit intégrer véritablement cette dimension de « connivence RH ». Nous reviendrons d'ailleurs longuement sur la question du choix du prestataire et sur la nature de la relation ainsi développée.

QUE PEUT-T-ON OPPOSER À CES AVANTAGES ?

Il est légitime de penser que la nécessité et le succès d'une démarche d'externalisation sont d'abord liés à un contexte qui s'y prête, et que certaines entreprises n'ont pas besoin de s'y investir. Cela peut se justifier de différentes façons :

- si une entreprise estime maîtriser parfaitement un domaine RH, elle peut ne pas voir la nécessité de faire appel à une ressource externe ; il lui suffit de maintenir les compétences et l'expertise RH dans l'entreprise ;
- lorsqu'une entreprise, en raison de la nature et de la stabilité de son activité, ne subit aucune fluctuation d'effectifs et n'a pas à faire face à une croissance forte qui exige un recentrage sur un cœur de métier ;
- en raison, parfois, de la simplicité de l'activité RH et des processus en place. Par exemple : une entreprise qui possède en interne les compétences pour une paie simple de cadres sans spécificité sectorielle ni accord d'entreprise particulier ;
- en raison, enfin, de la taille des entreprises : on ne va pas externaliser dans n'importe quelle entreprise artisanale.

Quatre contextes favorables à la conservation en interne de toute l'activité RH

1. Maîtrise parfaite de l'activité RH.
2. Stabilité continue des effectifs.
3. Absence de complexité technique.
4. Taille de l'entreprise inadaptée.

QUELS SONT LES FREINS À L'EXTERNALISATION ?

Il est certain que l'externalisation se heurte aussi à un certain nombre de résistances que nous pouvons recenser ici pour les prendre en considération.

Certains DRH ont le sentiment de *perdre le contrôle* et la maîtrise d'une partie de leur territoire. Si ce ne sont plus eux qui gèrent la paie, est-ce encore l'entreprise qui paie ses salariés ? Sans compter la crainte de la perte de compétences et de maîtrise sur un domaine qui reste dans leur champ de responsabilité naturelle, même si elle n'est pas opérationnelle.



« L'importance de la création d'un lien social fort entre l'entreprise et ses collaborateurs sera toujours un obstacle majeur à l'externalisation totale de la fonction Ressources humaines. »

Loïc DOUET, DRH de Beiersdorf.

Il peut y avoir également l'émergence de problématiques socioprofessionnelles auxquelles les DRH n'ont pas envie de faire face, pour une raison ou une autre. Le transfert éventuel de salariés chez le prestataire ne se fait jamais sans conséquences, sources de difficultés à gérer, voire de conflits. Dans ces contextes d'entreprise, cela représente un obstacle important.

À ce point, nous ne pouvons éviter de pousser plus avant l'interrogation : les DRH veulent-ils vraiment prendre une responsabilité stratégique devant laquelle ils sont encore plus démunis (par leur formation et leurs parcours) que devant leurs contraintes administratives ? Veulent-ils vraiment devenir *business partner* ? Être des acteurs de l'innovation et de la croissance ? Se coltiner la DG et l'AG des action-

naires, plutôt que leur confort « fonctionnel » ? Cela ne va pas de soi pour tous, il faut bien en convenir !

La crainte d'une *dépendance* trop forte vis-à-vis du prestataire ou l'appréhension d'un processus irréversible. En effet, les étapes de mise en œuvre peuvent être longues, contraignantes et requérir des moyens humains, financiers et techniques. La décision d'externaliser ne peut donc se réinitialiser trop souvent du fait de l'ampleur des coûts qu'elle génère. Ainsi, des clauses contractuelles quasi systématiques stipulent et encadrent une possible « réinternalisation », même si dans les faits cette réversibilité souhaitée de la démarche d'externalisation reste exceptionnelle.

Un retour sur l'importance respective de ces différents freins est au demeurant très instructif (fig. 2.5 et 2.6).

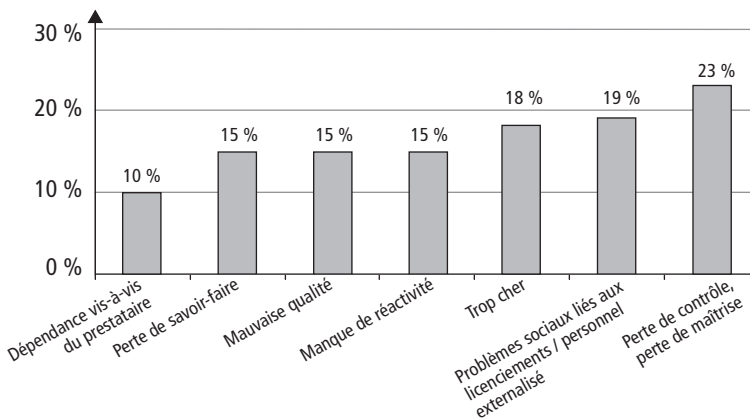


Figure 2.5 – Les freins à l'externalisation (selon Ernst & Young).¹

1. Baromètre Outsourcing : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, Ernst & Young, 2005.

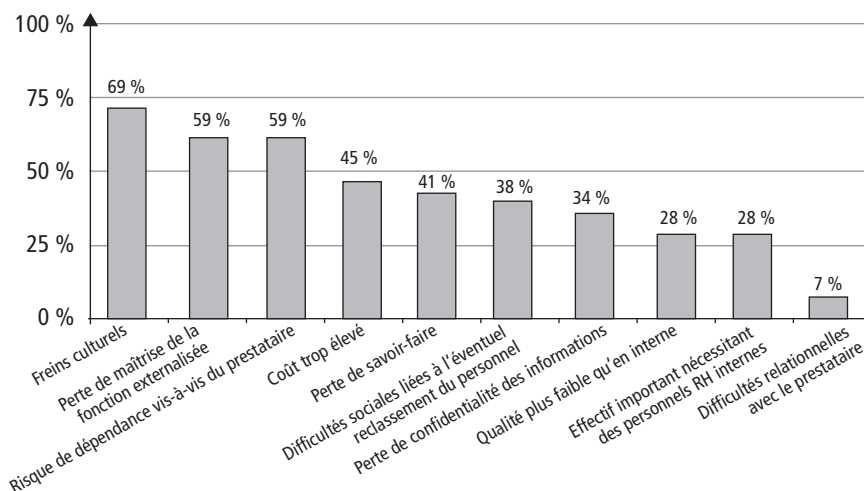


Figure 2.6 – Les freins à l'externalisation (selon le cabinet Merlane).¹

En conclusion, nous pouvons remarquer que les freins sont les stricts pendants des avantages :

- la crainte de coûts trop élevés se résout dans la considération des avantages économiques ;
- la crainte de perte de contrôle et de maîtrise trouve sa compensation dans les avantages opérationnels ;
- la crainte de la dépendance et du manque de réversibilité est le pendant des avantages stratégiques pour l'organisation.

Insistons ici sur une problématique globale. Le fonctionnement opérationnel nouveau, issu de l'externalisation, suppose un investissement initial important en ressources humaines, techniques et

1. *Baromètre Outsourcing RH 2005*, cabinet Merlane, septembre 2005.

financières. Il s'appuie sur un partenariat, une « complémentarisation » entre deux entreprises. Structurellement, l'externalisation est inter-organisationnelle ; elle repose sur des interfaces, humaines et techniques, et des inter-opérabilités nombreuses et complexes. Leurs stabilisations, afin de permettre au processus de partenariat de révéler ses bénéfices, tant stratégiques qu'opérationnels et économiques, nécessitent de s'inscrire dans la durée. L'atteinte des bénéfices attendus est le fruit d'un maillage efficient des deux entreprises, des processus métier et des flux d'informations. La réversibilité ou l'absence de dépendance vis-à-vis du partenaire est rendue difficile par cet investissement initial, ce temps nécessaire à la stabilisation et à la complexité inhérente au système global.



« Les entreprises ont souvent l'impression que les prestataires les connaissent mal et ne les comprennent pas. Les solutions produits ont fait leur preuve et ne sont pas en cause. Mais la qualité humaine du service n'est pas toujours à la hauteur des attentes. Plus les techniques sont sophistiquées, plus il est besoin de contacts humains sophistiqués pour en assurer la bonne gestion. »

Patrick DAHER, P-DG du groupe Daher.

Les six freins à l'externalisation RH

1. La perte de contrôle.
2. La dépendance vis-à-vis du prestataire.
3. La perte de savoir et de compétences.
4. La dégradation du climat social.
5. Les coûts trop élevés.
6. La moindre qualité.

PRENDRE LE RISQUE D'AVOIR RAISON ?

En dernière analyse, tous ces freins viennent de l'incertitude engendrée par un changement aussi significatif dans l'organisation d'une entreprise que l'est une externalisation RH.



« Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques. »

Benjamin FRANKLIN.

Les contextes socioéconomiques que nous subissons depuis une décennie n'incitent pas nécessairement les décideurs RH, DAF et DG à l'euphorie et à l'optimisme. L'incertitude est devenue une condition ordinaire des affaires, du moins dans nombre de secteurs. En outre, les fonctionnements et dysfonctionnements de la globalisation structurent peu à peu les entreprises en un mode réseau extrêmement difficile à maîtriser, en particulier dans les grandes entreprises. Les centres de décision deviennent multiples, supranationaux, à géométrie variable, et chacun peut voir l'orientation d'un jour contredite le lendemain, avoir affaire à des options contradictoires, prendre des décisions dans des conditions incertaines et aléatoires. Une opération d'externalisation, orientant certaines pratiques à moyen et long terme, peut dès lors apparaître comme une gageure. Comment concilier une telle orientation stratégique stable dans l'organisation de l'entreprise avec des stratégies *corporate* et externes qui exigent en permanence le maintien d'alternatives possibles ?

C'est à ce point que les rapports entre des entreprises partenaires d'une externalisation prennent un relief tout à fait particulier et atypique au regard du fonctionnement *business* habituel. En effet,

la juste mesure du risque fait partie intégrante du talent des décideurs eux-mêmes, mais ce talent reste dépendant de la qualité et de l'ampleur des informations dont ils disposent. Il s'agit donc de discerner ensemble ce qui va permettre de passer d'une incertitude handicapante à un risque calculé pour les deux parties !

Dans le calcul du risque encouru, les décideurs, agissant comme des acteurs rationnels, choisiront évidemment l'action qui leur procure la plus grande utilité sur les conséquences. Néanmoins, toute anticipation rationnelle s'appuie non seulement sur la description de son objet et de ses conditions d'existence, mais aussi sur la considération d'opinion et de postulats plus personnels. *À ce point, le prestataire d'externalisation RH a un rôle décisif d'appui et de soutien à tenir, en termes d'analyse et de partage des risques. C'est ici que le rôle des hommes reprend aussi tous ses droits.*

QUELS SONT DONC LES RISQUES RÉELS DE L'EXTERNALISATION ?

Il reste que si les freins peuvent assez aisément être compensés par les avantages, il est légitime de s'interroger à présent sur les risques réels de l'externalisation. À l'expérience, nous pouvons les recenser :

Le manque de maîtrise raisonnable de ce que l'on décide de déléguer à un prestataire externe. Il faut rappeler ici que non seulement la délégation n'exclut pas le contrôle, mais encore que c'est le contrôle qui constitue la responsabilité du délégataire et la fécondité de la délégation. Il ne faut donc externaliser, paradoxalement, que ce dont on avait une maîtrise initiale permettant une relation symétrique

avec le prestataire. Autrement dit : « on n'externalise bien que ce que l'on connaît bien ».

Le manque d'expérience ou/et d'expertise du prestataire se traduit notamment par le manque de spécialisation sur l'activité transférée. Il faut maintenir la pratique au niveau de l'état de l'art requis, d'autant plus que ce dernier aspect est difficilement contractualisable.

Le maintien des personnels en place, qui empêche l'atteinte des objectifs économiques, nuit au climat social et à la relation avec le prestataire. L'externalisation, si elle le prévoit initialement dans le « *business case* », doit entraîner une mobilité interne ou externe d'une partie des équipes en charge de l'activité transférée au prestataire. Et là, la fonction RH se doit aussi de faire de la GRH, au sens « gestion des risques humains ».

L'externalisation peut avoir comme impact une réduction de la capacité d'innovation spécifique au domaine RH externalisé, et ce pour deux raisons principales :

- le *learning by doing* n'est plus de mise, car l'activité est réalisée par des compétences externes ;
- les ressources excédentaires nécessaires à tout processus d'innovation sont externes et optimisées ; elles ne sont plus disponibles pour innover.

Mais tout bien considéré, ces risques ne sont réels que s'ils ne sont pas appréhendés en amont de la décision d'externalisation. Bien pris en compte dans la phase de projet, ils ne posent aucune difficulté, car ils sont faciles à mettre sous contrôle.

Toute approche uniforme de l'externalisation par une démarche homothétique, sans prise en compte des spécificités propres à l'entreprise et à

sa fonction RH, est vouée à l'échec. De même qu'un raisonnement trop analytique d'un éventuel déséquilibre « avantages/inconvénients ».

Les pratiques d'externalisation sont intrinsèquement porteuses de bénéfices, de freins et de limites. Leurs prises en compte doivent se faire dans une approche dynamique, quasi « historique » et tendancielle de la fonction RH. Le prestataire a, à cet égard, un rôle fondamental de conseil, qui le positionne déjà comme un partenaire à part entière.

Les quatre risques liés à l'externalisation RH

1. L'absence de maîtrise initiale de l'activité externalisée.
2. Le choix d'un prestataire défaillant : moindre expertise, moindre expérience, moindre spécialisation.
3. L'absence de changement organisationnel.
4. Le ralentissement de l'innovation.

AU TOTAL, QUELLES SONT LES BONNES QUESTIONS À SE POSER POUR DÉCIDER D'EXTERNALISER ?

L'externalisation est dans l'air du temps et devient peu à peu incontournable. La balance entre les avantages et les résistances, compte tenu des risques circonscrits, penche nettement en faveur d'une externalisation intelligente. Ce qui suppose, en effet, de ne pas faire n'importe quoi n'importe comment. Voici quels nous semblent être les critères de choix et les questions clés.

Critères de choix et question clés

1. Le critère d'appartenance au cœur de métier

- a. Quel est mon cœur de métier ? Comment puis-je en définir les contours stricts en termes de savoir-faire stratégiques et d'une pérennisation de l'excellence de ces savoir-faire ?
- b. Quelles sont les activités dans lesquelles je me sens moins efficace ? Appartiennent-elles ou non à la zone des savoir-faire stratégiques que j'ai identifiés ?
- c. Si elles n'appartiennent pas à la zone stratégique, les faire faire par un prestataire spécialisé ne serait-il pas une meilleure solution ?

2. Le critère de performance des activités RH

- a. Quelles sont les connaissances techniques dont je dispose ?
 - Puis-je être à même de répondre à toutes les demandes internes (direction générale, managers, partenaires sociaux, salariés) et externes (service de l'État, organismes collecteurs, fournisseurs et partenaires) ?
 - Les collaborateurs du service RH ont-ils le niveau de compétences requis dans leurs domaines ?
 - Ce niveau de compétence nécessite-t-il des formations et un investissement récurrent ?
- b. Les prestations du service RH sont-elles de qualité ?
 - Quel est le degré de satisfaction des acteurs internes et externes qui en bénéficient ?
 - Quel est le taux d'erreurs ou d'incidents constatés (sur les bulletins de paie, par exemple, les déclarations URSSAF, le plan de formation, etc.) ?
 - Quelle est la disponibilité des collaborateurs de la fonction RH ?
 - Le périmètre de leur intervention est-il jugé suffisant ?
- c. La nature des outils mis en œuvre au sein de l'entreprise est-elle optimale ?
 - Quels sont les processus à revoir ?
 - Mon système d'information bénéficie-t-il des dernières évolutions technologiques qui me permettraient d'apporter plus de service et de qualité auprès des acteurs internes ?

- Le système d'information est-il ouvert aux différents acteurs de fait de la fonction RH, comme les managers opérationnels, par exemple ?
- Le système d'information est-il sous contrôle, sans effet « boîte noire » ou « usine à gaz » impossible à piloter ? Qui maîtrise le système ? Qui en a une compréhension complète tant fonctionnelle (métier) que technique (informatique) et est capable de la transmettre ?

3. Le critère du coût complet

Il s'agit ici de définir la nature et le montant du coût : est-il fixe ou variable ? connu ou caché ? interne ou commercial ? Nous pouvons là aussi décliner l'analyse en plusieurs axes d'interrogations :

a. Il faut définir précisément le périmètre :

- Quel est le périmètre exact de l'activité considérée ?
- Quelles sont précisément toutes les tâches qui la composent ?
- Quels sont les acteurs internes y participant et pour quelle charge de travail ?
- Quels sont les acteurs externes y participant et pour quels coûts ?
- Quels sont tous les résultats attendus de l'activité, les produits finis, les livrables, la qualité requise, le niveau de satisfaction des « clients » de l'activité ?

b. Il faut identifier les coûts.

- Quel est le coût complet de l'activité, intégrant :
 - les coûts de la charge de travail de tous les acteurs, officiels et officieux, participant à l'activité ;
 - les systèmes d'informations et les coûts nécessaires à leur achat, leur installation, leur maintenance, leur évolution, la formation des utilisateurs.
- Quelle est la nature de ces coûts : sont-ils fixes ou variables ?

c. Il faut traquer les « angles morts » :

- Quels sont les coûts cachés et comment les tracer ?
- Quelles sont les zones de risques identifiables ?

Cette check-list, rassemblant tous les aspects que nous avons développés précédemment, permet de mesurer l'ampleur de la démarche d'élaboration d'une décision d'externalisation. Nous sommes loin de la simple saisie, à la volée, d'une opportunité mal ficelée.

C'est à ce point que la question du « comment » se pose, venant compléter l'approche en envisageant toutes les dimensions de sa mise en œuvre.

Les neuf bonnes questions à se poser pour décider d'externaliser

Appartenance au cœur de métier RH

1. Quel est mon cœur de métier ?
2. Quelles sont les activités dans lesquelles je suis moins efficace ?
3. Les faire faire par un prestataire spécialisé ne serait-il pas une meilleure solution ?

Performance des activités RH

4. Quelles sont les connaissances techniques dont je dispose ?
5. Les prestations du service RH sont-elles de qualité ?
6. La nature des outils mis en œuvre est-elle optimale ?

Coût complet de l'activité RH

7. Quel est précisément le périmètre étudié ?
8. Quels en sont les coûts ?
9. Quels en sont les « angles morts » ?

3 Comment externaliser ?

Il s'agit de déterminer comment les deux partenaires interagissent, depuis la rédaction de la convention qui les unit jusqu'à la conception des indicateurs qui régulent leurs échanges. C'est dans une force consensuelle toujours renouvelée que la relation de partenariat trouve le maximum de son efficacité. Bien plus que dans une politique d'alliance, c'est dans une logique de collaboration et de partage qu'elle devient source d'innovation et de développement.

QUELLES SONT LES DIVERSES FORMES D'EXTERNALISATION EXISTANTES ?

Entre le « tout faire tout seul » et le « tout faire faire », il existe une large palette de solutions d'externalisation. Nous pouvons mentionner ici les principales :

- l'infogérance, qui consiste à déléguer la gestion des infrastructures techniques et des systèmes informatiques dédiés aux applications RH (recrutement, paie, formation, carrières, etc.) ;
- l'*Application Service Provider* (ASP), qui consiste à louer via Internet des applications RH ; par exemple un système de e-recrutement ou de gestion de l'absence ;
- la fourniture de services de traitement le plus souvent récurrent ; par exemple la veille légale et sa traduction dans le système de paie ;

- le *Business Process Outsourcing* (BPO) ou l'externalisation complète d'un processus ou d'un ensemble de processus constituant une activité RH ; par exemple l'administration du personnel (de la saisie des données de paie à l'envoi des bulletins de salaire aux collaborateurs, en passant par l'élaboration des déclarations sociales et la réalisation des tâches administratives).

Ces divers niveaux de délégation d'actions s'accompagnent le plus souvent de contrats pluriannuels et d'engagements de résultats sur les délais, la qualité, la disponibilité des services, l'accessibilité et la sécurité des systèmes d'informations.

Selon l'étude de 2006 du cabinet Pierre Audoin Consultants, l'externalisation RH représente un marché dynamique, avec un taux de croissance annuel moyen de 10 % entre 2005 et 2009. On peut prévoir une croissance importante des prestations d'ASP, de tierce maintenance applicative¹ et d'infogérance alors que le BPO se développe progressivement.

Si nous regardons les principaux acteurs, nous pouvons voir que le marché de l'externalisation RH est caractérisé par la prédominance et le leadership de la société ADP, acteur historique positionné en tant que fournisseur de services spécialisé dans l'externalisation de la paie et de l'administration des RH. Cegedim-SRH occupe la deuxième position en tant qu'acteur spécialisé dans l'externalisation RH (fig. 3.1).

1. Selon le journal du Net (www.journaldunet.com): « La maintenance applicative consiste à conserver un programme informatique dans un état lui permettant de remplir sa fonction. Correction d'erreurs, adaptation du fonctionnement à de nouveaux cas de figure, maintien des performances malgré des utilisateurs de plus en plus nombreux figurent parmi les principales opérations à réaliser. Lorsque celles-ci sont confiées à un tiers, à un prestataire extérieur, on parle de tierce maintenance applicative. »

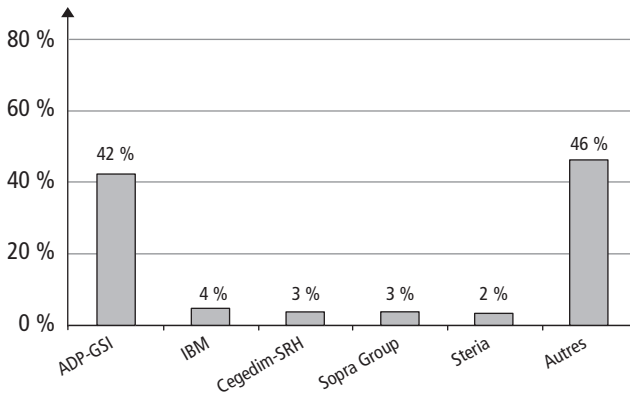


Figure 3.1 – Parts de marché des acteurs RH dans l'externalisation en 2005.

Mais statistiquement, le premier des acteurs RH dans l'externalisation est... « Autres », avec 46 % de parts de marché. Cette quasi-majorité anonyme traduit en fait la multiplicité des acteurs en présence sur l'externalisation RH, leur dispersion et leur taille relativement modeste.

ADP se trouve en définitive en situation quasi-monopolistique sur ce marché, avec 42 % de parts de marché de l'externalisation RH en France. Avec plus de neuf mille clients, cette entreprise domine incontestablement le secteur et plus spécialement le domaine des services de paie et de gestion administrative du personnel.

S'ensuit un quartet d'entreprises, et non des moindres, IBM, Cegedim-SRH, Sopra et Steria, cumulant 12 % de parts de marché presque équi-réparties. Cette part de marché relativement faible pour chaque groupe (3 % à 4 %) s'explique par le manque de spécialisation de leurs activités sur la fonction RH, leurs missions principales étant tournées vers les services informatiques, l'intégration de systèmes et d'applications.

QUELLE EST LA MEILLEURE SOLUTION TECHNIQUE ?

Il n'y a évidemment pas de réponse systématique à cette question, tant les situations concrètes des entreprises sont variées, réclamant chacune une analyse spécifique. Nous pouvons en revanche mettre l'accent sur certains axes forts de l'analyse en question, et, notamment, sur son paradoxe principal.



« Chaque entreprise a sa stratégie, sa culture et des objectifs spécifiques, aussi elle doit rechercher la solution humaine et technologique la plus adaptée à sa situation. »

Colette SOUTIS et Jean-Louis FIDRIC, extraits d'un article paru dans la revue *Personnel* de l'ANDCP, septembre 2006.

Tout d'abord, il ne faut pas mettre la charrue devant les bœufs : il ne s'agit pas de se laisser séduire par les fonctionnalités apparentes d'un outil miracle « qui fait tout ce que vous voulez ». Cela n'existe pas. Il s'agit plutôt, comme dans toute gestion de projet, d'avoir défini au préalable la finalité et l'architecture voulue en fonction de la stratégie poursuivie. Puis de voir, parmi les produits RH proposés sur le marché, celui qui présente la meilleure adéquation avec ces exigences de fond.



« N'oublions pas qu'un outil, aussi performant soit-il, n'est efficace qu'avec l'adhésion des acteurs. »

Yves DESJACQUES, directeur des ressources humaines, Casino.

Il ne faut jamais oublier non plus qu'un outil d'externalisation RH présente le caractère de ce qu'on peut appeler une « cause dispositive », c'est-à-dire dont l'usage même modifie les habitudes, les pratiques, les mentalités, la culture quotidienne de l'entreprise. Engageant directement les acteurs concernés dans une action concrète, il structure le possible et le souhaitable par ses fonctionnalités : « ça, on peut faire », « ça, on ne peut pas faire ». Il éveille ainsi, à l'usage, un mode de sécurisation des individus qui s'y reconnaissent. Le terrain qui devient connu au quotidien invite à l'appropriation, donc à l'appartenance. Il convient alors de ne pas négliger cet aspect structurant de la solution technique retenue.

Mettre à disposition des gens un ordinateur, une connexion et quelques adresses bien choisies est souvent beaucoup plus efficace qu'un long discours sur l'usage et les avantages d'Internet.

Il s'agit donc de tenir compte de ce paradoxe, car une fois réglée la question de l'adéquation de l'outil à la finalité poursuivie, il agit autant par la manière dont il est conçu et structuré que par l'intention de celui qui le met en place et de celui qui l'utilise.

Ainsi, au-delà des critères traditionnels d'identification sur le marché et de fiabilité, tout service un peu « pointu » se construit aujourd'hui comme un véritable partenariat entre un fournisseur et son client : le besoin du client devient le moteur de progrès du service rendu.

Nous entrons dès lors dans la difficile question d'une qualité de service garanti.



« La source essentielle du progrès dans une entreprise, c'est l'inadéquation des produits aux besoins des clients. »

François MICHELIN, ex-P-DG de Michelin.

QUELLES GARANTIES POUR UNE QUALITÉ DE SERVICE ?

Au-delà des diverses formes techniques que peut prendre l'externalisation RH, il est important de comprendre la nature de la relation qui unit l'entreprise cliente à son prestataire, pour *mettre en place un partenariat fort et stable, seule véritable garantie du succès de l'opération.*

La notion de partenariat est aujourd'hui employée très fréquemment, mais d'une façon souvent galvaudée. L'étymologie du mot « partenaire » signifie pourtant « associé », terme fort qui implique non seulement l'existence d'une finalité commune entre les deux entreprises partenaires, mais aussi un investissement mutuel, un partage des risques, une mutualisation de moyens.

Dans certains cas, la structuration du service RH est strictement affaire de méthode, de savoir-faire technique et de procédures déjà définies. L'explicitation même de la demande suffit à mesurer très efficacement le contenu et les modalités de la prestation, presque indépendamment des considérations de personnes et de stratégie : le produit peut quasiment être livré « clés en main ».



« Le secret d'une externalisation réussie est la mise en place d'un modèle de partenariat fort et transparent entre le client et son prestataire. »

Selon l'étude de PricewaterhouseCoopers, *Outsourcing Comes of Age : The Rise of Collaborative Partnering*. Cette étude, menée en 2007 à l'échelle mondiale, reflète aussi bien les témoignages de prestataires que ceux de clients ayant recours à l'externalisation¹.

1. www.pwc.fr/partenariat_clients___prestataires_la_nouvelle_voie_dune_externalisation_reussie.html.

Mais la difficulté est tout autre dans des cas où la variété et la complexité des données en jeu, la systémique des contextes et des environnements, les caractéristiques atypiques du demandeur, la pluralité des solutions possibles, etc., nécessitent une analyse plus approfondie de la demande et des motivations qui la sous-tendent. Par exemple, lorsque l'entreprise externalisatrice regroupe plusieurs filiales, avec des métiers différents et des problématiques d'harmonisation de gestion correspondantes ; ou encore quand le projet d'externalisation sert et accompagne une stratégie ambitieuse de croissance rapide, avec intégration de nouveaux volumes de personnels variés. D'autant que le mode d'expression des demandes fait habituellement classer l'évolution de celles-ci par ordre d'*urgence*... parfois sans aucun égard pour leur *importance* réelle dans l'ordre de réalisation !

Il s'agit alors pour les partenaires d'entrer dans une démarche de résolution de problème et d'analyse régulière des besoins, afin de réadapter, si nécessaire, le niveau de la demande explicite qui régit les rapports formels du service, prenant en compte les contraintes opérationnelles et stratégiques des deux parties. Il y faut un réel professionnalisme, c'est-à-dire une maîtrise des relations entre les causes et les effets de l'action menée, qui en garantisse la reproductibilité et le perfectionnement dans le temps. Les causes en question recouvrent évidemment des compétences RH, techniques, financières, organisationnelles, conjoncturelles, contextuelles, etc. Mais elles recouvrent aussi une réalité humaine ! Car les relations entre les personnes sont déterminantes dans les décisions qui sont prises, les orientations qui sont adoptées, les modes d'organisation qui sont mis en place. Il s'agit d'instituer et de faire vivre une communauté de perspectives politiques, un rapport de réciprocité qui nourrit l'intérêt de l'un comme de l'autre et les noue dans un bien commun.



«La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat.»

Kofi ANNAN, extrait d'un discours à l'Assemblée générale de l'ONU,
24 septembre 2001.

Cette situation de partenariat fort amène à penser une véritable collaboration entre deux parties prenantes, qui ne se ramène pas à un simple compromis de marchandage, avec son bagage de dissimulations en tous genres, de menaces et de promesses. Bien avant d'être la recherche d'un compromis, le partenariat est d'abord une relation d'interdépendance qui implique chacun de ses acteurs dans ses responsabilités et dans ses propres relations fonctionnelles et opérationnelles. Il n'y a de consensus « fort » que là où les acteurs en présence ont reconnu explicitement le besoin qu'ils ont les uns des autres pour parvenir aux buts qu'ils se sont fixés ; cette reconnaissance repose d'ailleurs sur un respect et une estime professionnelle et personnelle réciproque.

C'est dire à quel point, au contraire de la relation purement commerciale, la relation de partenariat nécessite une transparence mutuelle et doit donc adopter un certain équilibre entre la résolution partagée des divergences inévitables et le recentrage sur les points essentiels catalysant le succès de la relation. Cela signifie qu'il est indispensable que les deux partenaires soient actifs et contribuent à construire effectivement cette relation. Le client est acteur du service et participe lui-même à la prestation ; c'est bien une relation de travail bijective et non unilatérale. Surtout dans le cas de l'externalisation RH, où le client est partie prenante d'un service dont il importe qu'il garde le contrôle.

À cet égard, il est nécessaire de distinguer les stratégies offensives, omniprésentes sur le marché ouvert, de stratégies privilégiées fondées sur la coopération à long terme, qui nécessitent davantage d'humilité.

Ces dernières exigent, en effet, un respect des règles et des formes d'action guidées par la concertation permanente entre les acteurs clés.

Dès lors, il s'agit de déterminer avec rigueur comment les deux partenaires interagissent, depuis la rédaction de la convention qui les unit jusqu'à la conception des règles qui régulent leurs échanges. C'est dans une force consensuelle toujours renouvelée que la relation de partenariat trouve le maximum de son efficacité. Bien plus qu'une politique d'alliance – souvent opportuniste –, c'est dans une logique de collaboration durable et de partage qu'elle devient source d'innovation et de développement.

Il s'agit même, dans la mesure du raisonnable, de clarifier aussi les éléments informels qui tisseront au fil du temps la qualité même de la « relation » proprement dite. En effet, si les aspects contractuels permettent d'édifier la structure, le squelette de la relation, ce sont les aspects relationnels psychologiques et sociologiques qui vont venir étoffer cette structure, rendre charnel ce squelette, lui donner toute l'épaisseur rassurante et satisfaisante d'une relation humaine. C'est là que la valeur des personnes, le développement de leurs talents et – oserions-nous dire – la « qualité d'une présence », reprennent tous leurs droits sur le modèle vendeur un peu psychorigide qui a prévalu durant les vingt ans qui viennent de s'écouler.

Tout service de qualité inclut cette dimension fondamentale : la clé du succès réside aussi dans la force des liens instaurés – au travers d'acteurs identifiés comme de véritables interlocuteurs – entre les deux partenaires.

Lorsque la satisfaction partagée permet de restaurer sans cesse les conditions d'une convivialité professionnelle, on sait alors que l'on a trouvé... la perle rare !

QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE PRESTATION D'EXTERNALISATION ?

Cette situation de partenariat fort amène à penser une prestation de service qui ne soit plus la démultiplication d'un schéma directeur standard diffusé par des fournisseurs stéréotypés, mais une véritable collaboration entre deux parties prenantes. Une prestation d'externalisation RH présente ainsi des caractéristiques qui la rapprochent d'une véritable stratégie d'organisation.

L'instauration d'un système

Non seulement la totalité des acteurs de l'entreprise sont concernés, directement ou indirectement, mais encore que leur interaction rejaillit sur l'opération dans son ensemble. Le niveau de satisfaction des salariés, par exemple, se répercute inévitablement sur la qualité des relations entre les partenaires. À l'inverse, une insatisfaction qui remontera jusqu'au comité d'entreprise ne sera pas sans conséquence sur le climat social... qui touchera directement le prestataire. La DRH se trouvera donc impactée de cette réalité auprès des autres directions de l'entreprise, etc. Et l'ensemble de ces relations crée une synergie qui ajoute en elle-même une valeur à chacun des deux : il s'agit bien de réussir ensemble, l'un avec l'autre, l'un par l'autre.

Par ailleurs, cela signifie aussi que l'évolution d'un des deux partenaires ouvre, par le fait même, une évolution du partenariat dans son ensemble. Le « système partenaire » possède ainsi des propriétés, des potentiels et des capacités qui ne se réduisent pas à la somme de celles des deux parties, prises isolément. Le système est stable s'il conserve ses propriétés essentielles malgré les évolutions qu'il subit ou génère.

Stabilité ne signifie pas du tout immobilité, mais « équilibre » autour d'un centre de gravité qui demeure constant. On peut ainsi penser un accroissement quantitatif ou qualitatif qui ne remet pas en cause la stabilité, l'apport de nouvelles relations ou la transformation de relations existantes dotant le système de propriétés nouvelles. Par exemple, le changement d'interlocuteur, pour cause de nomination ou de départ, ne compromet pas le bien commun des deux partenaires. Une continuité est possible au-delà des hommes et des femmes singuliers et de leur manière particulière d'avoir fait vivre jusque-là le projet.

L'intégration des environnements

On appelle « environnement » l'ensemble des conditions naturelles et culturelles, psychologiques et sociologiques, politiques et économiques susceptibles d'agir sur les activités des deux partenaires. Tous les éléments conjoncturels pesant sur l'une ou l'autre des parties appartiennent à l'environnement. Il peut agir de l'intérieur ou de l'extérieur du système « partenaires », mais influence, quoi qu'il en soit, son état : un changement important d'actionnariat, par exemple, pourra modifier profondément les contextes de mise en œuvre et d'extension d'une opération d'externalisation RH. Mais le système étant instauré, chacune des deux parties a elle-même son partenariat comme environnement ; ce qui permet des interactions fortes, permettant d'influer de façon plus efficace sur l'environnement global, de résister à des agressions ou de consolider des opportunités. La notoriété et la crédibilité du prestataire RH sur le marché, par exemple, rendent les négociations de l'entreprise cliente plus performantes en bien des domaines.



« Rien n'est possible sans les hommes. Rien n'est durable sans une structure instituée. »

Jean MONNET.

La définition et la formalisation d'une structure

Pour assurer la stabilité et la pérennité de leur relation, malgré les évolutions et transformations qui peuvent l'affecter au cours du temps, les deux partenaires doivent établir une structure commune stable. Un partenariat d'externalisation est, en effet, un système *structuré* en rapport avec un environnement. Ce qui signifie qu'il faut apporter le plus grand soin à l'édification et à la régulation de cette structure. Les rapports entre les interlocuteurs clés, par exemple, doivent être normés, formalisés et hiérarchisés au sein d'une architecture interne des relations entre les deux partenaires. Ce peut être sous la forme d'une réunion mensuelle entre le directeur de la production du prestataire et le DRH de l'entreprise externalisatrice.

Le contrat d'externalisation et le plan d'assurance qualité (PAQ) permettent déjà la formalisation d'une certaine structure, mais la cohérence de l'ensemble exigera au fil des années de remettre l'ouvrage sur le métier. La structure est ainsi ce qui permet à la fois la reconnaissance d'une collaboration effective et l'adaptation aux multiples changements qu'elle doit supporter et aux crises qu'elle doit surmonter.

Ainsi une structure est-elle choisie en fonction de sa capacité à mobiliser – dans les meilleurs rapports de finalités, de moyens et de temps – les ressources lui permettant de traiter les problèmes qui se posent à elle. Elle se justifie en fonction des buts et des finalités qui orientent l'activité d'externalisation.

Une relation « organique »

« Organiser », c'est « rendre apte à la vie ». La gestion des données permises par un SIRH fiabilisé par un prestataire est une condition nécessaire mais nullement suffisante pour une GRH réussie. La simple disposition des éléments d'un tout ne suffit pas à créer une organisation. Saint-Exupéry l'a exprimé en une phrase célèbre : « *La vie crée l'ordre, mais l'ordre ne crée pas la vie.* » Encore faut-il disposer ces éléments de telle sorte que les propriétés de la vie et des organismes s'y manifestent. Chez les organismes vivants, ces propriétés sont la nutrition, la croissance et la reproduction. Dans un partenariat, la capacité à assimiler les informations, à ajouter et créer de la valeur et à contrôler son expansion autour d'un centre d'équilibre reflète et matérialise des propriétés analogues.

Tout l'enjeu du contrat est donc de formaliser ni trop ni trop peu de ce qui tisse une relation à la fois formelle et humaine. Trop de formalisation produit un effet inhibant et une passivité. Trop peu de formalisation conduit à du flottement, à la démotivation et à l'insatisfaction. L'expérience montre que les relations se structurent plus positivement lorsqu'elles prennent assise sur quelques règles reconnues par tous. Car la règle se présente comme une objectivation extérieure aux personnes, ouvrant un champ rationnel à la gestion des conflits et des tensions qui surviennent, inévitablement, à la construction d'une solidarité et d'une synergie permettant aujourd'hui la performance.



« *La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires.* »

Peter DRUCKER.

Cette façon de procéder a pour avantage de toucher directement à la motivation des collaborateurs, de les fidéliser et de leur permettre d'assumer leurs délégations de manière « intelligente », en intégrant tous les éléments dans une vision et une perspective plus larges que leurs seules définitions formelles strictes. C'est en outre la garantie de remontées d'informations qualitatives plus riches, de propositions et d'observations plus pertinentes, plus fécondes pour l'avenir.

L'organisation d'un partenariat d'externalisation RH se manifeste par les éléments suivants :

- une division et une structuration des rôles respectifs qui garantissent la maîtrise et le contrôle de la réalisation du service ;
- une division des fonctions, missions et objectifs, en interne et en externe (transferts de salariés), qui permette d'assurer le service dans son ensemble et dans sa cohérence ;
- une conduite de projet qui mette en œuvre l'opérationnalité des structures et fasse vivre les relations dans le respect des règles et la promotion des initiatives ;
- un système de satisfaction/pénalités assorti des garanties de service.

Enfin, tout partenariat d'externalisation, à l'instar de tout organisme vivant, passe par des phases d'équilibre et de crise qui constituent sa croissance et son évolution. Réglée par un certain nombre de méthodes, de règles et de procédures, la relation laisse néanmoins place à des zones de flou et d'incertitude, des marges de manœuvre et de risque, révélant la vie et la santé de l'ensemble.

L'externalisation RH ne consiste pas à se décharger de ses problèmes, ni à sous-traiter des tâches ingrates, mais à construire une relation de

partenariat fort qui engage tous les partenaires vers un succès commun. De ces propos se dégagent enfin les critères de choix d'un prestataire RH.

COMMENT CHOISIR UN PRESTATAIRE D'EXTERNALISATION RH ?

Lorsqu'on envisage le choix d'un prestataire, il faut considérer les différentes modalités qui permettront de structurer un appel d'offres et de discerner le meilleur partenaire, eu égard au projet précis que l'on nourrit.



« L'externalisation est plus spontanément associée aux dimensions d'efficacité et de performance opérationnelles qu'au développement stratégique de l'entreprise. L'association classique de l'externalisation avec la réduction des coûts est ainsi illustrative d'une préoccupation de court terme. Pour être réellement stratégique, l'externalisation suppose un bilan préalable des axes de développement et des compétences futures de l'entreprise. Elle requiert aussi une sélection d'un partenaire privilégié capable d'en faire un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise cliente. »

Bertrand QUÉLIN, « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n° 177, 2007-2008.

Au-delà des remarques de fond que nous avons mentionnées sur la nature de la relation entre deux partenaires d'externalisation, nous proposons d'identifier huit critères de sélection :

- la qualité du périmètre externalisé (nombre et nature des références de prestataire RH) ;
- les prix proposés (montant et nature des économies) ;

- l'expérience en matière d'externalisation (nombre d'années et qualité des clients) ;
- l'expertise de l'activité RH externalisée et l'approche spécialisée et complète de la fonction RH (paie et gestion administrative du personnel incluses) ;
- le potentiel de mutualisation (nombre de clients et de salariés gérés) des moyens techniques et humains du prestataire pour proposer des coûts réduits de production et une efficacité accrue ;
- la capacité d'adaptation (absorption de charge, changement technologique, évolution légale) ;
- la pérennité financière : dans le choix d'un prestataire il est indispensable de comprendre le modèle de service de son partenaire afin de s'assurer que sa marge sera positive et pérenne. La réussite économique d'une externalisation repose sur l'équilibre financier des partenaires ;
- un cadre contractuel clair et un service « certifié », évitant de transformer en rigidité la flexibilité promise, incluant des indicateurs de qualité et de pilotage de la relation avec le partenaire (sous forme de rapports d'activité par exemple).

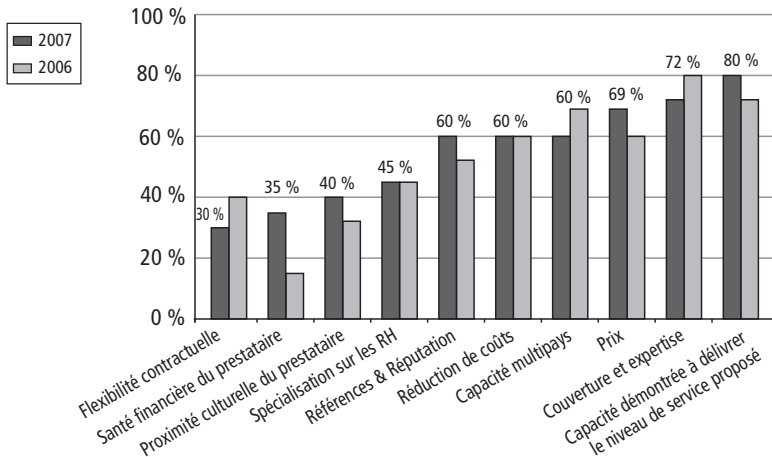


Figure 3.2 – Les dix premiers critères de sélection d'un prestataire en externalisation RH, toutes zones géographiques confondues¹.

QUELS SONT LES POINTS CLÉS DU CONTRAT D'EXTERNALISATION ?

Chaque cas d'entreprise est unique, spécifique, en fonction de son contexte managérial et de sa volonté stratégique. Nous ne proposons donc pas de contrat modèle, d'article type ou de clause prête à l'emploi. Toutefois, il nous est possible de décrire quelques principes contractuels d'une externalisation RH réussie.

1. Étude HROA, *HR Transformation*, 2007.



« Si l'entreprise considère que l'externalisation est une façon de se décharger de ses responsabilités sur le prestataire, l'échec est assuré. La co-construction de la relation impose donc d'établir un cahier des charges exhaustif concernant les devoirs et les droits de chacune des parties. La contractualisation est primordiale pour définir clairement les responsabilités de tous. »

Georges DROUIN, membre du bureau et du conseil exécutif du MEDEF, président fondateur du Groupement des professions de services.

Encore une fois, le choix d'une stratégie d'externalisation n'équivaut pas pour l'entreprise à se décharger de ses responsabilités. D'une part, parce qu'en sa qualité d'employeur l'entreprise reste responsable vis-à-vis de ses salariés et des organismes tiers, de la conformité et de la ponctualité de ses actes de gestion administrative et sociale. D'autre part, parce que la réussite d'une opération d'externalisation suppose que chacun des deux partenaires mobilise ensemble les ressources et les compétences nécessaires. À cet égard, l'entreprise qui externalise est tenue à une obligation générale de coopération (corollaire de l'obligation de conseil pour les prestataires) qui trouve son application dans de multiples situations, comme dans :

- l'expression claire de ses demandes et de ses besoins ;
- le respect des processus d'échange et de communication lorsque ces derniers font partie de la méthodologie du prestataire ;
- le respect des prérequis techniques et informatiques ;
- la communication claire des règles de paie et de gestion s'appliquant à son organisation ;
- la validation des développements ou livrables réalisés par le prestataire ;

- l'acquisition et le maintien des compétences par les interlocuteurs en interface avec le prestataire ;
- le respect des délais impartis et définis conjointement.

La nomination d'un chef de projet côté client qui sera l'interlocuteur du prestataire est également une nécessité afin d'assurer un bon suivi de projet. Ces dispositions sont généralement contenues dans le plan d'assurance qualité (PAQ), qui constitue une annexe spécifique au contrat.

La continuité de service

Parmi les objectifs d'une opération d'externalisation figure généralement *un objectif d'amélioration de la qualité du service rendu*, en tirant notamment profit des meilleures pratiques que peut apporter un professionnel expert de l'activité concernée. Se profile donc la question de l'atteinte d'un niveau de qualité et de son maintien tout au long de la relation contractuelle. La *convention de service* – souvent appelée SLA, pour *Service Level Agreement* – devient une exigence de plus en plus répandue de la part des entreprises ayant recours à l'externalisation. Un tel document poursuit deux objectifs :

- donner à l'entreprise une visibilité qu'elle n'avait pas forcément dans le cadre d'une fonction interne, en lui faisant bénéficier d'un outil de pilotage de sa fonction externalisée. De ce point de vue, la possibilité d'une mesure factuelle de la performance constitue un des apports indiscutables d'une opération d'externalisation ;
- inciter le prestataire au respect continu de ses engagements de service. Dans certains cas, la convention de service peut prévoir des indicateurs à la charge de l'entreprise afin d'inciter également cette dernière

au respect de comportements collaboratifs de nature à contribuer à la qualité et au succès global de la prestation d'externalisation.



« Il est recommandé d'inclure dans le contrat des clauses de reporting fréquents, soit tous les trois à six mois, sans lien de subordination, tout en prévoyant la réalisation d'enquêtes de satisfaction pour éventuellement recadrer la prestation, sans aller jusqu'à la dénoncer dans son ensemble. »

Maître Isabelle REYMANN-GLASER, avocat associé au cabinet Lamy-Lexel et spécialiste en droit social, in « Les limites à l'externalisation de la fonction RH », D. Filippone, *JDN Solutions*, sept. 2006¹.

Très souvent, et même si ce n'est pas une obligation, la convention de service prévoit que le non-respect de certains indicateurs « critiques » soit soumis à l'application de pénalités, généralement plafonnées. D'où l'intérêt de contractualiser des valeurs cibles prédéterminées. Cette sanction financière, destinée à garantir à l'entreprise qui externalise un niveau de qualité constant, peut, selon les cas, se combiner avec le mécanisme de la responsabilité du prestataire ou, au contraire, s'y substituer.

Au-delà des effets de mode, il faut souligner que la convention de service et le système des pénalités qui lui est éventuellement associé ne constituent ni une solution miracle, ni un passage obligé dans la construction d'un contrat d'externalisation. La mise en place de ces mécanismes suppose, tant pour le prestataire que pour l'entreprise, une charge de travail importante permettant d'assurer la production et le suivi régulier des indicateurs. Sans système *ad hoc* de production

1. www.journaldunet.com/solutions/0609/060908-externalisation-rh.shtml.

de ces indicateurs de qualité, le temps nécessaire à leur suivi se fait au détriment du temps consacré à la qualité elle-même. À cet égard, mieux vaut faire le choix d'un nombre réduit d'indicateurs clés (une dizaine), la difficulté n'étant pas de trouver des indicateurs, mais de ne retenir que les bons. L'instauration d'une période d'observation afin de tester les indicateurs retenus et leur pertinence peut également présenter un intérêt.

Le prix

Une opération d'externalisation implique une projection sur le long terme, dans lequel les contextes macro économiques (augmentation des coûts de main-d'œuvre, baisse tendancielle du prix de certains produits ou services, etc.) et propres à l'entreprise (mouvements d'effectifs, modification de sa structure capitalistique par vente ou acquisition de sociétés, etc.) peuvent fortement évoluer. Comment intégrer ces variables au moment de la conclusion du contrat ?

En ce qui concerne *le prix des services*, il est usuel de lier le volume confié par l'entreprise au prix, et ce quelle que soit l'unité d'œuvre retenue. Le plus souvent, dans le domaine RH, les paramètres tarifaires sont :

- le nombre de bulletins de paie produits mensuellement ou le nombre de salariés gérés mensuellement ;
- le nombre de salariés gérés dans les déclarations annuelles comme la DADS-U¹ ;
- le nombre d'établissements concernés.

1. Déclaration automatisée des données sociales unifiée.

Plus le volume confié par l'entreprise au prestataire augmente, plus ce dernier peut faire des économies d'échelle. Le mécanisme fonctionnant également à l'inverse, en cas de baisse des effectifs ou des volumes confiés. Ces réalités peuvent conduire à la détermination de différents niveaux de prix permettant d'anticiper ces évolutions et d'éviter de fastidieuses renégociations.

Côté prestataire, la révision des prix en fonction de l'indice Syntec¹ permet également d'intégrer la variabilité des coûts de la main-d'œuvre dans les prix contractuels. La clause de révision du prix en fonction de cet indice est une clause quasi systématique dans les contrats d'externalisation. D'autres indices peuvent être choisis, mais il faut prendre garde au respect de la réglementation impérative dans ce domaine : l'ordonnance du 30 décembre 1958 interdit le recours à des indices généraux non liés à l'objet du contrat ou à l'activité de l'une des parties.



« Il est indispensable que le contrat d'externalisation soit clair et équilibré afin que les deux parties soient gagnantes et ne rentrent pas dans une relation dominant/dominé, comme c'est la tradition en France. Certaines clauses sont d'ailleurs très importantes comme celles relatives à la réversibilité, à la transférabilité, à l'obligation de résultats et à la transparence. L'enjeu de ces clauses est l'établissement d'un réel climat de confiance entre le client et son prestataire. Le client doit, par exemple, savoir quel est le modèle économique de son prestataire, notamment quelle marge est dégagée sur telle ou telle opération. »

Patrick MILIOTIS, président de l'Observatoire de l'externalisation (Institut Esprit Service), in *JDN Solutions*, propos recueillis par F. DEBLOCK, oct. 2003².

1. Syntec représente près de mille deux cent cinquante groupes et sociétés françaises spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil, de la formation professionnelle.

2. www.journaldunet.com/solutions/itws/031020_it_miliotis.shtml.

La sécurité et la confidentialité des données

Le caractère sensible de certaines données, notamment des rémunérations, constitue souvent un point d'échange important lors de la phase contractuelle. Le souhait de sécurisation générale de la prestation peut se traduire dans les clauses suivantes :

- la clause de confidentialité, qui a pour objet de sceller l'engagement des deux parties sur la confidentialité des données et des informations échangées ; il faut veiller à ce que cette clause survive au-delà même de la durée du contrat ;
- l'existence d'un plan de reprise d'activité en cas de sinistre majeur, ainsi que d'un plan de continuité métier permettant la poursuite des activités et traitements confiés au prestataire.

L'intégration de dispositions relatives à la sécurité dans le contrat d'externalisation répond d'ailleurs à une exigence de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Cette loi impose, dans le contrat par lequel une opération de traitement de données à caractère personnel est confiée à un prestataire, que soient mentionnées les obligations incombant au sous-traitant en matière de protection de la sécurité et de la confidentialité des données et l'obligation du sous-traitant de n'agir que sur instruction du responsable du traitement, c'est-à-dire de l'entreprise externalisatrice.

COMMENT FAIRE MARCHE ARRIÈRE ?

Les contrats d'externalisation sont en général conclus pour des durées de plus en plus longues, souvent avec une tacite reconduction. Un des

principaux risques associés pour l'entreprise est de devenir à terme dépendante du prestataire en perdant le savoir-faire interne concerné par l'activité externalisée. Pour éviter cette dépendance, l'entreprise a intérêt à organiser contractuellement les conditions de transfert ou de reprise de l'activité externalisée dans l'hypothèse où elle déciderait soit de la confier à un autre prestataire, soit de la réaliser de nouveau en interne.

La *clause de réversibilité* désigne ainsi l'ensemble des dispositions que le prestataire s'oblige à mettre en œuvre en fin de contrat – que cette fin corresponde à l'arrivée du terme contractuel ou à un cas de résiliation pour faute – afin de rendre possible la continuité d'exploitation et la reprise des prestations externalisées par l'entreprise ou par tout tiers de son choix.



« Lors des processus d'externalisation, qui se traduisent concrètement par les juristes par un processus de contractualisation (avec un prestataire qui peut être un nouveau fournisseur, une filiale ou une entité résultant d'une stratégie d'essaimage), le contrat ne doit donc pas être envisagé comme un dispositif instituant un "règlement" de coopération, mais plutôt comme un dispositif destiné à offrir des garanties aux deux parties pour qu'elles puissent sereinement coopérer et innover. Mieux vaut donc installer des garde-fous que des rails ! »

Éric BROUSSEAU, *Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation*, université de Nancy-II & ATOM (université de Paris-I), décembre 1998.

Il importe pour l'entreprise d'anticiper la question de la réversibilité dès le stade de la négociation du contrat avec son prestataire. En effet, l'entreprise est alors en meilleure position pour négocier les conditions de cette réversibilité que le jour où la problématique se posera éventuellement.

La clause de réversibilité doit traiter des points suivants :

- la restitution dans un format exploitable des éléments issus des traitements réalisés par le prestataire (données, fichiers et informations) ;
- les conditions et l'étendue de la reprise de l'historique et de l'existant des données sociales ;
- les modalités de l'assistance que l'entreprise pourrait être amenée à demander au prestataire durant la période de migration afin de faciliter le transfert de l'activité à un autre prestataire (par exemple : formation et transfert de savoir-faire, aide à la définition d'un plan de transition, classification et inventaire des éléments à transférer, transposition du paramétrage du système d'information RH existant sur le nouveau système retenu par l'entreprise, etc.) ;
- le cas échéant, les conditions de transfert des droits et des matériels, de la propriété intellectuelle des systèmes et des supports ;
- les conditions financières de la réversibilité, soit sous forme d'un forfait, supposant une certaine prévisibilité des tâches à effectuer, soit sous forme de régie, en fonction d'un tarif journalier.

Au final, *la clause de réversibilité joue un rôle fondamental dans le processus contractuel d'externalisation* puisqu'elle permet à une entreprise de choisir un prestataire sans que ce choix soit perçu comme définitif. Cette clause met en confiance les entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche d'externalisation RH en organisant une coopération précise entre les parties et en instaurant un partage équilibré des responsabilités.

COMMENT ACCOMPAGNER LA DÉMARCHE ?

La conduite d'un projet d'externalisation induit de nécessaires évolutions, tant sur le plan technique que dans le mode d'organisation de l'entreprise. Ces changements ne vont jamais sans un certain nombre de bouleversements, de réticences, de résistances culturelles et professionnelles. On ne peut donc se contenter de les subir ou de les suivre, il faut les « conduire ».



« Aujourd'hui, la difficulté est que l'accompagnement du changement, à la différence de sa conduite, n'est pas encore perçu comme un métier à part entière par les décideurs. Pourtant, l'accompagnement est un enjeu stratégique dans la mesure où il va influencer sur l'acceptation ou le rejet de l'application et, donc, sur la réussite de l'opération d'externalisation. »

Jean-François GALLOUIN, expert, Métaphora.

En fait, ce n'est pas d'abord l'objet du changement, comme un produit technique, qui se trouve source de difficultés, demandant un accompagnement soigné. Il faut également considérer l'ensemble des relations professionnelles de l'entreprise et proposer des actions qui modifient la perception et la compréhension des rapports de travail. Le principal problème posé n'est pas un changement de pratiques pour les individus, mais l'évolution des stratégies des acteurs de l'entreprise par rapport au changement.

Nous pouvons décrire ici les principaux axes d'accompagnement :

- il faut informer les partenaires sociaux ;
- il faut communiquer avec le personnel interne concerné, mais aussi celui non concerné directement. Comment trouver les voies de ce

qui pourrait être une *communication système*, avec des points de convergence entre les entreprises partenaires?

- il faut impliquer tous les cadres de l'entreprise. Est-il impossible de penser une certaine logique réseau facilitant les liens au sein du système créé?
- il faut accompagner le changement tant chez l'entreprise externalisatrice que chez le prestataire partenaire. N'y a-t-il pas là encore une mutualisation de certains aspects à imaginer?
- il faut intégrer les nouveaux salariés dans l'entreprise prestataire et les accompagner sur la durée. Sans doute est-il possible de travailler à une mise en perspective commune de ces emplois d'un genre particulier?

L'intensité de cet accompagnement de la démarche d'externalisation est toutefois à corrélérer à l'importance du projet d'externalisation RH et notamment à la taille des organisations concernées. Un changement complet des pratiques RH n'a pas la même résonance quand il s'agit d'un groupe international ou d'une entreprise de cinquante salariés, franco-française et mono-site. À l'évidence, les moyens mis en œuvre doivent être proportionnés à l'ampleur du projet.



« L'externalisation doit également s'accompagner d'une pédagogie au sein de l'entreprise pour ne pas froisser le capital humain. Il faut expliquer les motivations, les avantages à la clé. Externaliser une fonction ou un service n'est pas une défaite pour une entreprise : c'est une nouvelle forme d'organisation. »

Lionel TERRAL, Ajilon France (filiale d'Adecco), in *JDN Management*, sept. 2003¹.

1. www.journaldunet.com/management/dossiers/0309externalisation/terral.shtml.

Ainsi, l'identification des facteurs clés du changement et des résistances affectives et rationnelles permet de positionner des actions concrètes à mettre en œuvre. Par ailleurs, l'installation d'une collaboration entre professionnels les implique, de fait, dans la conduite du changement ; ils en sont acteurs et non plus spectateurs. Enfin, la capitalisation des retours d'expérience, fondée sur un échange réfléchi et approfondi des modalités du changement, permet à chacun de s'approprier la démarche en en devenant contributeur.

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

Il est possible d'identifier quelques fausses pistes qui compromettraient le succès d'une démarche d'externalisation.

La première consisterait à considérer l'externalisation comme une pure mode managériale RH. Ceux qui raisonnent ainsi, à l'instar des individus qui se dotent toujours de la technologie dernier cri par principe, ont toujours tendance à négliger le sens des modifications de fond qu'ils encourent, au profit de la simple apparence fonctionnelle. Ils mettent alors en place des solutions souvent inadaptées, donc fort coûteuses à terme. L'externalisation est d'abord une démarche de « sens », avant d'être une solution technique. Il faut donc la concevoir comme une évolution structurelle durable, et non comme un épiphénomène momentané adopté « pour faire moderne ».

La deuxième serait de voir dans l'externalisation une stricte démarche de *cost-killing*. Non pas que la réduction des coûts ne soit pas un des objectifs de l'externalisation, mais la réduction de l'ensemble de la démarche à ce seul axe peut présenter des effets directs et indirects tout à fait indésirables. Cette attitude va souvent de pair avec le choix

d'une solution technique au rabais, source d'insatisfaction et donc de surcoûts à moyen terme. Mais, elle va aussi avec un accompagnement insuffisant de la démarche, au risque de créer des déficits d'informations qui se retrouveront fatalement à un maillon ou un autre de la chaîne. Elle va, enfin, avec une méfiance – voire une défiance – des acteurs et des salariés concernés, suscitant des troubles socioprofessionnels et des conflits inutiles. Démotivation et non-fidélisation en sont généralement les problématiques résultantes.

Rappelons qu'il y a une grande différence entre une rationalisation des coûts et une stricte démarche de *cost-killing*.

La troisième fausse piste consisterait à s'imaginer que l'externalisation pourrait constituer une réponse à tout, à l'instar d'une délégation inconsidérée de n'importe quelle mission, objectif ou tâche. Une démarche d'externalisation relève d'un choix stratégique d'ensemble et ne consiste pas à « se débarrasser » de tâches subalternes pour des prétextes superficiels ou même purement fonctionnels.

Enfin, il est encore possible de s'égarer en considérant l'externalisation sur le même registre que n'importe quelle activité de sous-traitance, jouant sur l'exploitation des fournisseurs comme pur traitement d'offre de marché, en abusant de la flexibilité permise. Le fournisseur d'externalisation n'est pas un fournisseur comme les autres : il devient un partenaire qui doit être considéré comme tel à part entière. Ne pas appréhender l'externalisation sur un pied d'égalité, sur une certaine symétrie de contribution, risque de mettre en péril les résultats attendus. Au contraire de la relation purement commerciale, la relation de partenariat nécessite une évidente réciprocité et doit donc adopter un certain équilibre. Ceci signifie qu'il est indispensable que les deux partenaires soient actifs et contribuent à construire effectivement la relation.

Il est en effet nécessaire de distinguer des stratégies très offensives, présentes sur le marché, des stratégies d'abord fondées sur la coopération à long terme. Ces dernières exigent un respect des règles et des formes d'action guidées par la concertation permanente ; elles ne sauraient, de ce fait, utiliser toutes les manipulations à l'œuvre dans certaines relations impitoyables qui sévissent sur le marché concurrentiel. Dès lors, il s'agit de déterminer comment les deux partenaires interagissent, depuis la rédaction de la convention qui les unit jusqu'à la conception des indicateurs qui régulent leurs échanges. C'est dans une force consensuelle toujours renouvelée que la relation de partenariat trouve le maximum de son efficacité. Bien plus qu'une politique d'alliance, c'est dans une logique de collaboration et de partage qu'elle devient source d'innovation et de développement.

Les quatre pièges à éviter

L'externalisation n'est pas :

1. une mode managériale ;
2. une solution de *cost-killing* ;
3. une réponse à tout ;
4. une prestation de sous-traitance.

QUI DOIT ÊTRE LE VÉRITABLE PILOTE D'UN PROJET D'EXTERNALISATION ?

Nulle solution technique – fût-elle la plus performante – ne saurait garantir à elle seule le rôle décisif des hommes et des femmes de

l'entreprise. Aussi ne suffit-il pas d'externaliser pour se repositionner automatiquement dans une efficacité accrue. La performance d'une entreprise passe par la performance individuelle et collective de ses salariés. N'est-ce pas alors la DRH qui détient finalement les cartes maîtresses de tout processus d'externalisation ? La gestion des ressources humaines a comme objectif de mobiliser et de développer les compétences de chacun et de tous pour une plus grande efficacité de l'organisation. Cette organisation a un versant *identitaire* : « notre » entreprise gagne à externaliser telles ou telles tâches, chacun et tous pouvant alors se recentrer sur le cœur de métier stratégique. Mais elle a également un versant *systémique* : l'intégration de prestataires experts et performants dans notre sphère d'influence mérite et exige d'être présents chez eux par des transferts de salariés dédiés.

Il nous semble ainsi que les DRH des deux entités pourraient travailler à des lignes de GRH convergentes, au moins sous certains rapports, pour garantir et susciter de part et d'autre à la fois le rôle primordial de l'homme et le rôle incontournable d'un élargissement, d'une *complémentarisation* en système d'entreprises partenaires... partenaires au-delà des simples contraintes du *deal* qui les rapproche.

L'externalisation doit cependant faire l'objet d'un véritable pilotage. Nous nous permettons ici d'insister sur la nature et l'esprit d'un tel pilotage, car l'expérience a maintes fois fait apparaître des incompréhensions en cette matière, sources de difficultés dans la mise en œuvre de la démarche d'externalisation.

Certains pensent que le pilotage consiste à s'assurer que l'objectif visé sera atteint en temps et en heure ; pour cela, notre « pilote » commence par choisir des indicateurs, des modalités de suivi et des outils qui permettent de mesurer les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé ; après avoir contrôlé et évalué l'existence éventuelle et

la nature desdits écarts, il met en place des actions correctives pour les réduire ; il doit donc se conformer à la stratégie décidée tout en la validant dans la pratique par les ajustements nécessaires.



« Il est normal d'attendre de son prestataire davantage que ce qui est simplement promis, en particulier en termes de capacité à être force de proposition et de créativité. »

Louis-Michel NIVÔSE, DRH de Caixa Bank France.

Cette définition appelle certaines critiques : ce que nous venons de décrire s'apparente davantage à du « suivi » qu'à du pilotage. Ce n'est pas seulement une question de sémantique : celui qui « suit » est derrière ; celui qui pilote est devant. Celui qui suit constate, puis corrige après ; celui qui pilote anticipe et prévoit l'adaptation en temps réel. Celui qui suit cherche à appliquer la stratégie décidée sur le papier et à y conformer les actions sur le terrain ; celui qui pilote est un acteur de la stratégie et il la construit en partie dans l'action.

Si nous prenons l'image du pilotage automobile – assez féconde en la matière, à condition de rester dans une juste mesure – ce que nous avons décrit s'apparente plus au rôle du « copilote » que du pilote lui-même. Le copilote, en effet, surveille les instruments de mesure du tableau de bord, suit le comportement interne du véhicule, annonce sans cesse au pilote les informations sur le tracé prévu, et n'a pour ainsi dire pas à relever le nez pour voir la route, faute de perdre la directive suivante. Le pilote, quant à lui, ne peut pas baisser le nez pour suivre l'ensemble des instruments de contrôle, faute de se retrouver en dehors de la route réelle. Le pilotage ne consiste pas d'abord à suivre le comportement du véhicule, mais à se porter instantané-

ment à l'obstacle suivant, bien avant d'être arrivé dessus ! Le lieu du pilotage n'est pas le siège de la voiture, avec son volant, ses pédales et son levier de vitesse : c'est 150 mètres devant le véhicule, sur la route elle-même, afin de provoquer le comportement voulu lorsqu'il y sera effectivement.

Il se peut fort bien, dans un fonctionnement d'entreprise, que la même personne ait à assumer les deux rôles, mais alors il faut qu'elle prenne clairement conscience qu'elle a deux casquettes bien différentes ! Et si son rôle se borne à être copilote, il est nécessaire de clairement identifier le pilote et de faire avec lui un vrai travail d'équipe ; car la sortie de route ou l'accident les met tous deux « dans le décor ».

Ainsi conseillons-nous de clairement marquer – par les communications *ad hoc* sur le sujet – que le véritable pilote d'un projet d'externalisation est le DRH de l'entreprise, et que se fédère autour de lui l'ensemble des acteurs concernés. Il se retrouve ainsi l'interlocuteur clé en interne comme vis-à-vis du prestataire.

QUELLES SONT LES ÉTAPES D'UNE EXTERNALISATION RH RÉUSSIE ?

Une externalisation réussie repose sur la satisfaction d'une approche globale de l'organisation de l'entreprise. Nous avons déjà abordé à cet égard plusieurs points clés :

- le critère d'appartenance au cœur de métier ;
- le critère de performance de ses activités RH ;
- le critère des solutions techniques ;

- le critère du coût complet ;
- le choix du prestataire ;
- l'accompagnement de la démarche.

Si nous essayons de transcrire ces exigences sans les hiérarchiser dans une gestion de projet, il est alors possible d'en décrire le processus maîtrisé (voir tableau 3.1).

Étape 1 Diagnostic	➔	Étape 2 Cible	➔	Étape 3 Décision
Pourquoi changer ?		Vers quoi changer ?		Acter le changement
Objectifs		Objectifs		Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre/décrire : <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation 2. Les pratiques 3. Les systèmes 4. Les hommes • Connaître le coût complet « réel » de la fonction • Révéler les forces et les faiblesses • Révéler les opportunités et les risques • Recenser les besoins et les attentes • Benchmarker la performance de la gestion administrative du personnel (coûts, qualité) 		<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les objectifs et les enjeux du changement • Décrire la cible : <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation cible 2. Le périmètre des activités externalisées 3. Le SIRH 4. Les ressources et les effectifs • Évaluer les scénarios par rapport aux attentes et aux impacts sociaux et organisationnels • Définir les moyens associés à mettre en œuvre • Valoriser le scénario retenu (coût de fonctionnement, retour sur investissement, etc.) 		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser la direction générale au suivi et à la réussite du projet • Mobiliser l'équipe projet adaptée en termes de ressources et de compétences • Anticiper le volet social et la communication • Sélectionner un partenaire sur la base de : <ul style="list-style-type: none"> – son expertise éprouvée du métier – sa compétence pour accompagner les évolutions structurelles de l'entreprise – sa réactivité pour mettre en œuvre les évolutions légales – sa stratégie et sa pérennité financière – sa capacité à assumer ses engagements dans la durée • Piloter et conserver la maîtrise de la prestation à partir d'un contrat clair et exhaustif

Tableau 3.1 – Étapes d'une décision d'externalisation

Les moyens engagés pour cette gestion de projet doivent être à la mesure du périmètre et de l'impact de l'opération d'externalisation envisagée. Dans une PME, il ne sera certainement pas opportun de déployer toute la démarche présentée dans le tableau 3.1. Quelles sont les caractéristiques et les missions de la direction d'un projet d'externalisation RH ?

COMMENT CONCEVOIR LA DIRECTION DU PROJET ?



« On a pu se rendre compte au fil du temps que la démarche d'externalisation menée par les entreprises n'est pas toujours précédée d'une réflexion suffisamment approfondie qui peut traduire par la suite un mécontentement et se retourner vers les offres d'externalisation proposées par les prestataires. »

Frédéric DÉRAIL, P-DG NEXSYS, in D. Filippone, *JDN Solutions*, 08/02/2008¹.

Le choix de l'externalisation, comme pratique engageant durablement toute l'entreprise, nécessite la mise en place d'une équipe projet. Cette dernière doit être dimensionnée au regard de la taille de l'organisation et du projet concerné. De même que considérer l'externalisation comme une réponse simpliste et immédiate à un problème économique serait dangereux ; vouloir faire l'économie d'une gestion de projet solide, pluridisciplinaire et pérenne, relève de l'inconscience. Non seulement la constitution d'une équipe projet est d'une impérieuse nécessité, mais encore doit-elle être constituée et se mettre au travail le plus en amont possible de l'opération d'externalisation elle-même.

1. www.journaldunet.com.

Cette gestion de projet, permettant la transformation de l'organisation, doit avoir les moyens nécessaires à l'action, et plus particulièrement le soutien affiché du comité de direction. C'est une condition majeure d'une externalisation réussie. Le groupe projet doit également travailler main dans la main avec le prestataire, dans les conditions d'un partenariat fort, tel que nous l'avons évoqué.

Le groupe projet concernant une opération d'externalisation RH requiert le plus souvent des acteurs du service RH, mais aussi des utilisateurs de leurs prestations internes (principalement les managers opérationnels), des informaticiens, des juristes et des contrôleurs de gestion. En ce sens, l'équipe projet doit être pluridisciplinaire et permettre une maîtrise des risques inhérents à toute opération d'externalisation et un passage de relais au prestataire progressif et sans encombre.

Le groupe a ainsi pour mission de traiter les quatre volets d'un projet d'externalisation RH : social, économique, opérationnel et juridique.

Les quatre volets d'un projet d'externalisation

1. Le volet social concerne :

- a. l'anticipation des aspects sociaux, par l'identification des salariés dédiés à l'activité que la DRH envisage de transférer chez le prestataire, de leurs missions RH et de leurs compétences ;
- b. l'analyse des dispositions contractuelles applicables, qu'elles soient inscrites dans les contrats de travail des salariés concernés ou dans les différents accords collectifs de l'entreprise ;
- c. la communication avec l'ensemble du personnel interne, qu'il soit concerné ou non par le projet d'externalisation ;
- d. l'information et l'échange continu avec les partenaires sociaux ;

e. l'accompagnement du changement au sens plus général du terme, et ce sur toute la durée du projet.

2. Le volet économique concerne :

- a. l'identification et l'évaluation des coûts complets internes de l'activité externalisée ;
- b. l'évaluation dynamique et projective des coûts en fonction de l'évolution probable de l'entreprise et de sa stratégie ;
- c. l'évaluation financière des risques potentiels existant (à mettre sous contrôle) et ceux liés à l'intervention d'un tiers ;
- d. la définition de la rentabilité souhaitée de l'opération sur une période supérieure à trois ans ;
- e. la détermination et la négociation des tarifs avec le prestataire et leurs modalités de révision ;
- f. la mise en place d'indicateurs de suivi du modèle économique prévu et la mesure annuelle du retour sur investissement.

3. Le volet opérationnel concerne :

- a. l'élaboration de l'état des lieux fonctionnels et techniques ;
- b. la définition du périmètre existant de l'activité externalisable (acteurs, produits finis, clients internes, qualité perçue, outils et méthodes utilisés, etc.) ;
- c. la détermination du périmètre cible et la spécification du besoin métier (cahier des charges) ;
- d. l'évaluation de la qualité de service proposée par le prestataire (déplacement *in situ*, entretiens avec des clients références nature et périmètre des certifications éventuelles, etc.) ;
- e. la mise en place des indicateurs de suivi du service (*Service Level Agreement*) et de la qualité attendue (plan d'assurance qualité).

4. Le volet juridique concerne :

- a. la gestion juridique du volet social, notamment en cas de transfert de personnel ;
- b. la mise en place du contrat avec le prestataire et la gestion des clauses de réversibilité et d'engagement de la responsabilité de l'entreprise et du prestataire.



« Manager une mutualisation ou une externalisation demande aussi de la méthode, beaucoup de communication interne et une conduite de projet bien maîtrisée. »

Colette SOUTIS, Jean-Louis FIDRIC, extraits d'un article paru dans la revue *Personnel* de l'ANDCP, septembre 2006.

Ces différents volets, s'ils sont distincts formellement, n'en sont pas moins dans la pratique interdépendants et parfaitement intégrés : comment traiter la question des coûts sans considérer le périmètre externalisé ? Comment parler des hommes sans examiner de près les missions qu'ils exercent ? Etc.

Le projet de mise en œuvre global suit une chronologie précise (fig. 3.3).

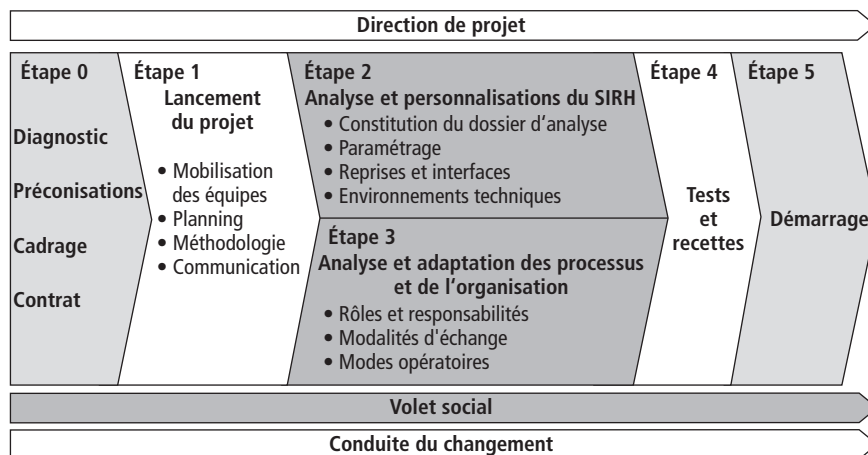
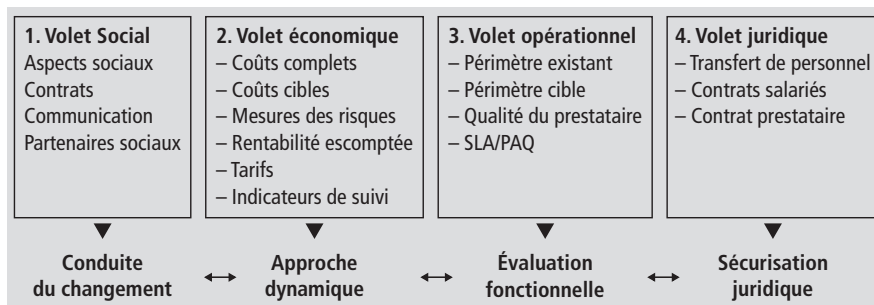


Figure 3.3 – Chronologie de mise en œuvre d'un projet d'externalisation RH

Les trois conditions nécessaires d'une direction de projet efficace

1. Un soutien clair et affiché du comité de direction.
2. Une gestion de projet anticipée en amont.
3. Une équipe solide et pluridisciplinaire.



COMMENT GÉRER LES ASPECTS SOCIAUX ?

Outre la nécessité d'accompagner la démarche auprès de l'ensemble des acteurs et collaborateurs concernés, il faut accorder le plus grand soin aux aspects juridiques des évolutions sociales inévitablement induites par une opération d'externalisation.



« Lorsque l'on se lance dans une démarche d'externalisation, on touche aux enjeux de pouvoir au sein de l'entreprise. Aussi, il faudra bien veiller à soigner les perspectives individuelles des personnes concernées directement par le changement induit par la démarche d'externalisation. »

Frédéric DERAÏL, P-DG NEXSYS, in D. Filippone, *JDN Solutions*, 08/02/2008
(www.journaldunet.com).

Comme toujours, en matière sociale, il vaut mieux prévenir que guérir. Il convient donc d'analyser l'ensemble des informations dont l'équipe projet aura besoin pour structurer et « border » à l'avance sa communication, ses actions, la méthodologie mise en œuvre... non seulement afin d'éviter d'éventuels contentieux inutiles, chronophages et coûteux, mais encore de disposer chaque étape afin de la faire ressortir sous son aspect le plus positif et le plus constructif pour tous.

Il est possible d'envisager ici un processus maîtrisable.

Dans le cadre de l'état des lieux initial (étape 0 dans la figure 3.3), il faut identifier tous les salariés dédiés à l'activité que l'on envisage d'externaliser et analyser toutes les dispositions contractuelles applicables, qu'elles soient inscrites dans les contrats de travail des salariés concernés ou dans les différents accords collectifs auxquels l'entreprise est soumise.

L'expertise du prestataire est à ce point évidemment fort précieuse pour organiser sur ces sujets une gestion de l'information pertinente et efficace, mettant en correspondance les contraintes propres de l'entreprise cliente avec les législations et jurisprudences qui sont susceptibles de s'appliquer à un niveau ou à un autre, en fonction de l'environnement. Ne prenons ici comme exemple que l'article L. 122-12 – désormais célèbre – du Code du travail : « S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. » Cet article a fait couler beaucoup d'encre, et la jurisprudence, prolixe sur le sujet, a permis d'en préciser les modalités d'application : le transfert de personnel ne s'applique que quand l'activité transférée constitue une activité « économique autonome ». Cette dernière notion a, quant à elle, fait l'objet d'une

directive européenne. La jurisprudence communautaire en a précisé l'application, elle-même retenue par les tribunaux français : est considéré comme entité économiquement autonome « un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels, ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre ». Au-delà de ces définitions et des précisions continues apportées aux champs d'applications des textes, il convient de préciser que l'article L. 122-12 et les textes associés sont toujours soumis à une interprétation juridique complexe. L'application ou non de cet article demeure souvent difficile et ses conséquences largement imprévisibles.

Il faut alors élaborer un ensemble d'actions permettant de structurer l'environnement dans lequel les évolutions professionnelles envisagées – en termes d'emploi, de contrats, de missions – pourront se dérouler dans une sérénité raisonnable.

Avant de passer au plan d'action ainsi obtenu, une étape de vérification s'impose, non seulement quant à la conformité des tâches définies, mais aussi quant à leur cohérence par rapport aux objectifs d'ensemble de l'opération d'externalisation à venir. Il arrive en effet parfois que la focalisation sur la résolution de problématiques partielles engendre à un autre niveau des questions nouvelles non moins problématiques.

Enfin, il est possible d'envisager des innovations qui permettent de mettre en ordre opérationnel tous les éléments nécessaires à l'orientation future. Il s'agit d'une « mise en ordre de marche », permettant d'identifier les étapes et les points intermédiaires qui conduiront à la situation future souhaitée.



« Le risque social est devenu un élément primordial dans le processus de décision, il a contribué à faire du DRH un acteur incontournable et très écouté au comité de direction. »

Christophe GERMAIN, responsable des services d'information sur les rémunérations au cabinet Mercer, in « Salaires : les DRH en pleine reconnaissance », Simon Navarre, 25/02/2008, *Le Figaro*¹.

ET APRÈS ?

Tout le monde en convient : la fonction Ressources humaines est en train d'évoluer. Il y a maintenant longtemps que les chefs du personnel sont devenus – au moins dans le vocabulaire – des « DRH ». Puis, après être entrés dans les comités de direction, ils aspirent maintenant à devenir les bras droits de leur P-DG. Cette ambition semble légitime, puisque c'est là qu'on est en principe le mieux placé pour définir et assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, le management et les programmes RH censés développer le « capital humain ».

Évidemment, cette perspective suppose de ne plus faire de la fonction RH un service cloisonné, relégué à des tâches subalternes, comme la gestion de restructurations multiples et variées, avec cette image encore persistante de technicien cantonné à l'application du Code du travail et à l'administration des embauches et des licenciements. Plus précisément, s'il s'agit, pour la fonction RH, de conduire une cohérence d'ensemble, de dépasser la logique d'expertise métier dûment inscrite dans l'organigramme, pour devenir l'affaire de tous, par des compétences clés enfin clarifiées !

1. www.lefigaro.fr/emploi/2008/02/25/01010-20080225ARTFIG00442-salaires-les-drh-en-pleine-reconnaissance.php.



« L'organisation de la DRH va s'en trouver notablement transformée, avec un changement important des rôles : le service RH ne fait plus par lui-même, il devient donneur d'ordre et pilote d'un partenaire externe. La mesure et le suivi des performances deviennent clés et conditionnent le coût de la prestation reçue. Des postes seront transformés ou réaffectés et des compétences nouvelles seront à acquérir. Voilà un nouveau challenge passionnant pour des DRH, véritables acteurs du changement ! »

Colette SOUTIS et Jean-Louis FIDRIC, extraits d'un article paru dans la revue *Personnel* de l'ANDCP, septembre 2006.

Le nouveau rôle de la direction des Ressources humaines consiste, à cet endroit, à donner un cadre logique à l'ensemble des niveaux managériaux de l'entreprise. De la sorte, même si elle continue à centraliser certaines tâches spécifiques, elle devient pilote d'un certain nombre d'outils transverses mis à la disposition de tous les responsables, les rejoignant enfin dans leurs besoins réels sur le terrain. *Elle le fait dans une démarche de service et d'approche client des opérationnels.* C'est le prix à payer pour réintroduire une qualité de travail et une performance RH authentique. Cela revient aussi à conduire un changement en profondeur dans l'entreprise, particulièrement en France où le conservatisme des idées et des pratiques affecte même notre manière d'imaginer de nouvelles formes de fonctionnement.

L'externalisation RH est à cet effet un outil privilégié. Elle ne doit pas être la réponse tactique à un problème financier ou opérationnel ponctuel. La puissance de l'externalisation prend tout son sens quand elle est appréhendée dans une logique de long terme, pour répondre aux problématiques stratégiques de la fonction RH. Les frontières de l'entreprise bougent, deviennent poreuses et modulaires. De nouvelles formes de concurrence demandent de nouvelles formes organisationnelles. L'externalisation, en changeant le paradigme existant avec l'organisation RH en place, doit permettre à la fonction de participer pleinement à la mutation des entreprises, vers plus de souplesse et d'agilité, et pourquoi pas, vers plus de cohésion.



« L'externalisation d'une partie de la fonction RH est un signe de sa maturité. »

Abdelkrim GUERGACHI, DRH de Marjane Holding¹.

L'externalisation RH doit contribuer à :

- crédibiliser la fonction RH en permettant sa propre optimisation, économique et financière, notamment sur les aspects administratifs de sa mission (paie, administration du personnel, gestion logistique de la formation et du recrutement) par la mise sous contrôle des risques socio-juridiques et la rationalisation des coûts associés ;
- déployer les énergies de la fonction RH sur ses activités créatrices de valeur, principalement sur ses missions d'accompagnement de transformation de l'entreprise et de mise à disposition des acteurs de l'entreprise de services adéquats. La fonction RH aura beau être stratégiquement orientée, sa légitimité proviendra également de la qualité des services qu'elle peut apporter au quotidien aux salariés et aux managers. Il ne s'agit plus de mener des missions de façon indépendante en espérant qu'elles contribueront un jour à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il s'agit de partir des préoccupations de la ligne hiérarchique, des problèmes des opérationnels et des attentes des salariés, pour construire avec eux les services RH nécessaires à leur réussite ;
- redonner du sens à la fonction RH en imposant une définition rigoureuse du périmètre de ses missions essentielles et vitales. Comme la langue d'Ésope, l'externalisation RH peut être la pire ou la meilleure des choses pour la fonction RH. Chaque décideur RH peut y voir ce qu'il souhaite : l'externalisation peut être au service de la fonction RH et réciproquement. Au-delà des discours et des positions, se poser objectivement la question de l'externalisation doit entraîner une réponse claire sur sa conception du métier.

1. www.rekrute.com/editorial_article.php?id=330.



« Certains craignent une perte de compétence liée à l'outsourcing. Ce choix m'a permis au contraire de développer celles de mon équipe, de donner une vraie identité à cette direction, plutôt considérée comme une fonction administrative au sein de la banque et d'introduire plus de flexibilité dans notre organisation. Bien sûr, nous sommes liés avec notre prestataire : nous n'allons pas faire jouer la concurrence pour un oui ou pour un non. Mais je me place dans une logique de partenariat et de confiance. »

Louis-Michel NIVÔSE, DRH de Caixa Bank, « Externalisation des RH : profiter des opportunités en gardant la maîtrise », APEC¹.

Agent du changement, organisateur, consultant interne, juriste, contrôleur de gestion, VRP des RH, gestionnaire performant, expert et coach, agent de cohésion, *business partner*, garant des valeurs de l'entreprise, etc., les missions de la fonction RH sont devenues trop diverses et trop complexes pour les confier uniquement aux professionnels RH internes. Une évolution vers une communauté RH élargie, managers et partenaires, permettrait aux DRH de se recentrer sur leur cœur de métier RH.

SE RECENTRER SUR SON CŒUR DE MÉTIER RH... POUR FAIRE QUOI ?

Depuis le début de cet ouvrage, nous affirmons la nécessité qu'ont les DRH à se recentrer sur leur cœur de métier... Mais sans doute est-il utile ici de préciser ce que cela veut dire.

1. www.recruteurs.apec.fr; rubrique « Valoriser vos compétences », puis « Archives des dossiers » et enfin sous-rubrique : « Évaluer les compétences internes ».



« Quand nous parlons de qualité, notre première tendance est de penser au produit. Rien n'est plus éloigné de la vérité. Le premier et principal souci, ce doit être la qualité des gens. »

Masaaki IMAI, fondateur du Kaizen Institute.

Les entreprises occidentales ont fait des efforts de productivité conséquents. Les nouveaux gisements de croissance se recentrent tous, dans une concurrence accrue et accélérée, autour de la croissance du chiffre d'affaires. Les facteurs clés de succès en sont indéniablement la flexibilité et l'innovation, qu'elles concernent les produits et services ou les modes de fonctionnement et processus. C'est, à l'extrême, le nouveau champ d'application de la recherche et du développement. C'est en tout cas le défi aujourd'hui de toutes les entreprises européennes.



« L'expression du problème n'est que la partie émergée de l'iceberg : il s'agit donc de dépasser la logique curative pour accéder à une logique d'anticipation dans une perspective stratégique. Ceci fait partie de la valeur ajoutée qui donne tout son sens à une opération d'externalisation. »

Denis PLANAT, chief operating officer, Easynet.

Comment cela se traduit-il sur les enjeux des ressources humaines dans les entreprises ? Une entreprise n'a pas seulement besoin de ce que « fait » un individu, mais aussi de ce qu'il « est », dans toutes ses dimensions. Tout individu introduit une intention qui dépasse largement le besoin froidement analysé. Chacun recèle des potentiels tellement plus larges que la raison circonstanciée pour laquelle il a été recruté. Ce n'est pas seulement une « ressource », c'est un ferment

dans une pâte ! C'est pourquoi l'emploi consommable à flux tendu dont rêvent certains est au final un leurre : il appauvrit la créativité de l'entreprise en retirant le vivant et ses formidables capacités de nutrition, de croissance et de reproduction. Les individus et les équipes doivent comprendre cette évolution dans un sens positif, intéressant, motivant, ce qui suppose une véritable approche client et un traitement marketing de l'offre RH. Il ne s'agit plus de décréter la vérité et des valeurs artificielles, mais de rencontrer des interlocuteurs crédibles et prêts à évoluer dans une logique de transversalité et de coopération, au plus grand bénéfice d'un développement stratégique des compétences.

La fonction RH, comme toutes les autres, doit devenir rentable en elle-même, au carrefour des contraintes légales, sociales, générationnelles, financières et budgétaires. Elle doit devenir secteur opérationnel : faire son « chiffre » sur ses programmes et rendre compte du résultat obtenu, pour être irréprochable.

La « solution » en matière de ressources humaines est cependant affaire de rationalité, de méthodes et d'outils que l'on peut effectivement relier et maîtriser avec profit. Il s'agit de mettre en place les éléments clés permettant d'entrer rapidement dans la démarche, sans pour autant se lancer au hasard, en s'appuyant sur des pratiques éprouvées. L'organisation d'une direction des Ressources humaines, à la mesure de chaque entreprise, doit pouvoir exprimer les composantes précisées dans la définition de ses missions et de ses valeurs. Peut-être faut-il *a priori* dégager plusieurs perspectives, qui correspondent à de multiples niveaux opérationnels :

- une perspective globale, société, groupe, *corporate*, qui prend en compte les questions générales du sens de l'entreprise : valeurs, mission, vision et principes de comportements transversaux. Dans

l'organisation, cela signifie développer tous les moyens nécessaires à cette identité générale, profiter de toutes les opportunités de la renforcer, dans un travail de proposition d'évolution permanente ;

- une perspective de proximité, locale, décentralisée, au plus près des acteurs, décideurs locaux, pour permettre la meilleure intégration des principes de l'entreprise globale dans l'environnement immédiat ;
- une perspective transversale, pour intégrer les évolutions matricielles des organisations. En particulier, dans le cas d'une entreprise à activités multiples, il semble essentiel d'installer une fonction Ressources humaines au sein de toutes les directions commerciales ou *business unit*, là où se gère fondamentalement la dimension client. La notion de DRH *business partner* évoque bien cette réalité ;
- une approche complémentaire de même nature permet d'envisager, partout où l'entreprise s'organise en transversal, une présence de la fonction RH auprès des décideurs de ces instances : dans l'industriel souvent, pourquoi pas dans des directions à forte dimension transversale en finances, en systèmes d'information, etc., avec des relais RH formels dans ces instances ?



« À chaque fois que je convoque un comité de direction stratégique, je requiers la présence de mon DRH. C'est logique : la compétitivité des entreprises et leur capacité à faire la différence sur des marchés de plus en plus tendus passent par la compétence de leurs hommes. C'est un enjeu stratégique à part entière. »

Christian HILLER, P-DG France, EMC2 Computer Systems France.

Ainsi un DRH se trouve-t-il aujourd'hui soumis à une exigence croissante d'innovation et de flexibilité. Il est possible de concevoir une telle exigence sur trois niveaux d'action, dans sa pratique quotidienne, dans lesquels il a besoin d'être assisté et soutenu.

Le DRH est investi d'un rôle de transcription de la stratégie vers l'opérationnel et de coordonnateur des contributions individuelles et collectives vers la réflexion stratégique globale. C'est un rôle de *pilotage stratégique* qui permet de faire simultanément l'examen de l'état des compétences et de la performance, des résultats et des orientations à venir. Il assure de la sorte une optimisation des ressources, prévient le « gaspillage » et oblige la direction à mettre en place un système d'information et de gestion des connaissances efficace ;

Il a également un rôle de *pilotage organisationnel*, qui repose sur une structuration réelle des délégations de responsabilité (ce qui suppose des outils de formation efficaces et motivants) et induit un partage des connaissances, qui fait vivre les missions comme lieu de création de valeur et non plus comme simple contexte de responsabilité ou d'exécution ;

Enfin, il a un rôle de *pilotage opérationnel* : le bouclage organisationnel conduit en effet le DRH à valider les modalités de définition et de suivi des objectifs collectifs et individuels (entretiens professionnels, appréciation de la performance, politique de rémunération, formation, expertise métier, communication interne, etc.) créant une logique d'échange en commençant par donner à chacun les moyens de recevoir de la valeur ajoutée.

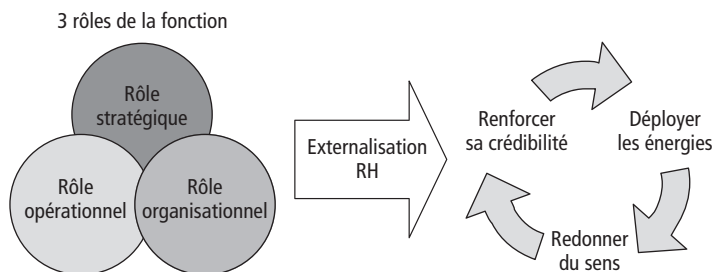


Figure 3.4 – Bénéfices de l'externalisation pour la fonction RH.



« Le DRH a besoin de remontées d'informations de la part des managers opérationnels pour adapter sa stratégie aux besoins de l'entreprise. »

Khalid BENGHANEM, DRH d'Altadis Maroc¹.

L'externalisation RH ouvre donc à un tel DRH les forces d'appuis et d'accompagnement dont il a besoin et dont il ne saurait, dès lors, s'occuper lui-même.

Mais ne nous y trompons pas : la mise en œuvre d'une démarche d'externalisation relève d'une élaboration stratégique. Ce qui signifie qu'elle repose sur une représentation « imaginaire » du réel. Ce qui est « imaginaire » n'est pas faux ou illusoire, mais correspond en l'occurrence à une vision anticipée et projetée de l'avenir, à partir des éléments d'analyses constatables aujourd'hui. Elle demande donc à être suivie et ajustée avec le temps.

La mise en œuvre d'une démarche d'externalisation rend nécessaire une décomposition des fins générales en objectifs intermédiaires

1. www.rekrute.com/editorial_article.php?id=330.

progressifs, assurant la continuité du processus, tant en termes de communication qu'en termes d'actions. La façon de concevoir cette décomposition permet d'indexer la « représentation imaginaire » initiale sur une « actualisation réelle », résultant de l'exécution de l'action, d'une part, de l'évolution des environnements, d'autre part.

En fait, le processus doit être conçu comme une action continue, et non pas réduite au caractère discret d'actes de décision ponctuels et indépendants les uns des autres.

Nous pouvons comparer ce phénomène à celui de la marche à pied : c'est l'enchaînement et la coordination des pas successifs effectués par le marcheur, qui font de la marche une action continue. Chaque pas peut être conçu comme ponctuel et isolé, mais il ne saurait le rester, dès lors qu'il s'agit de se rendre à un point plus éloigné. Il faut alors adapter ses pas au type de marche envisagé. Il y a là cependant un paradoxe. C'est, en effet, en fonction de la destination qu'il s'est fixée que le marcheur entame son action : c'est le dernier pas à faire qui fait le premier et chacun des suivants. Mais les contraintes qu'il rencontre au cours de sa marche concrète l'obligent à infléchir et rectifier constamment la direction de chacun de ses pas, jusqu'au dernier : si bien que c'est aussi le premier pas et chacun de ceux qui lui a succédé... qui font le dernier.

Il en est de même dans tout processus : la fin est première et commande au présent, mais le présent effectué commande peu à peu au futur et à la fin poursuivie. Pour le dire autrement encore, la fin générale de tout le processus est première dans l'intention, mais elle est dernière dans l'exécution.

QUEL EST L'AVENIR DE L'EXTERNALISATION ?

Quelques axes peuvent être dégagés avec une probabilité forte :

1. La tendance du marché est bien à l'externalisation. Selon le cabinet Markess International, ce marché va connaître une croissance de 12,4 % de 2006 à 2008. Et 49 % des quatre cents entreprises interrogées envisagent de recourir en 2008 à une forme d'externalisation RH.



« L'externalisation constitue aujourd'hui une tendance structurelle pour les organisations comme pour les individus. En même temps que les entreprises se recentrent sur le noyau stratégique que constitue leur cœur de métier, elles pratiquent ailleurs de plus en plus souvent la délégation de services. »

Stéphane ROUSSEL, DRH de Carrefour France.

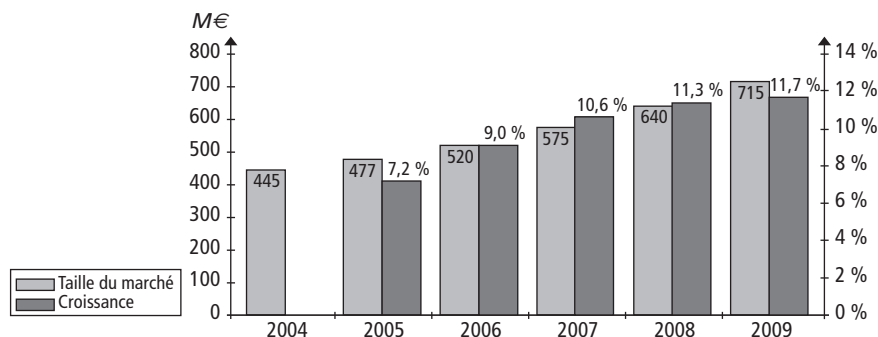


Figure 3.5 – Le marché de l'externalisation RH (selon le cabinet Pierre Ardouin).

Ajoutons que 75 % des dirigeants français interrogés disent que l'externalisation est une tendance de fond amenée à se développer, selon une étude réalisée en 2007 par Grant Thornton.

2. « Plus on externalise, plus on externalise » : quand on a externalisé une fonction, on a tendance à en externaliser une autre (fig. 3.6).

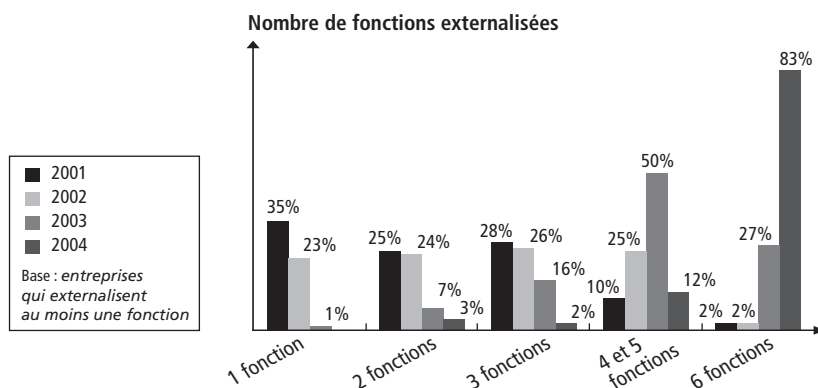


Figure 3.6 – Intensité de la pratique d'externalisation.¹

3. Les DRH seront de plus en plus soumis à des exigences de retour sur investissement pour leurs actions, comme le montraient dès 2004 deux enquêtes du cabinet Towers Perrin.



« Quelle entreprise a les moyens de réaliser les investissements nécessaires pour développer les systèmes d'information RH de demain ? Aucune, sinon celles dont c'est le cœur de métier et qui disposent de l'expérience, du savoir-faire et de la taille nécessaire pour mener ces développements à terme »

Laurent PEVET, secrétaire général de Harry's France.

4. Les politiques de réduction de coût ont acquis une nécessité chronique pour de nombreuses années encore. Compétitivité accrue et

1. Baromètre Outsourcing : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, Ernst & Young 2005.

guerre économique font structurellement partie du néolibéralisme qui sous-tend la globalisation.

5. Les problématiques de développement durable vont acquérir un relief et une importance croissante, tempérant les exigences de pur court terme par des programmes de plus long terme dans lesquels le DRH jouera un rôle décisif.

Un article de *La Tribune* du 11 avril 2006, sous la plume de Rachel Montero, relatait la montée en puissance de cette tendance : « Les gestionnaires s'intéressent de plus en plus aux analyses extrafinancières pour évaluer le risque de leurs investissements. » En témoigne également le fait que les DRH se voient de plus en plus impliqués dans la communication *corporate* de leur entreprise.

6. Plus que jamais, la performance d'une entreprise passe par la performance individuelle et collective de ses salariés.



« Dans le métier de l'externalisation, l'avenir appartiendra à ceux qui sauront proposer une approche globale de l'organisation véritablement centrée sur les hommes. Certains prestataires de service s'appuient aujourd'hui sur leur spécialisation RH pour élaborer, dans ce sens, des offres d'externalisation avancée qui vont profondément modifier la donne dans les années à venir. »

Lionel PRUD'HOMME, EMEA vice-président HR, Carlson Wagonlit Travel.

Nous pouvons tirer deux conséquences de ces éléments de réflexion :

- la fonction RH va devoir se recentrer de façon plus drastique sur la cohésion de l'organisation et le sens de l'entreprise ;
- en conséquence, elle aura besoin de déléguer tous les aspects d'administration par une externalisation RH ciblée et bien comprise.

Ces deux considérations peuvent sembler banales, mais nous voudrions faire comprendre à quel point il n'en est rien. C'est que l'externalisation RH, comme toute action professionnelle touchant à l'organisation et à la stratégie de l'entreprise, peut être regardée sous deux aspects.

D'une part, en tant que réponse à un besoin et à une demande constatée, dans une situation connue et dûment analysée à l'aide des informations disponibles. Sous ce rapport-là, en effet, le propos ne dépasse pas l'horizon de la dialectique demande/offre de service RH pour s'adapter aux contraintes croissantes d'une économie de marché requérant sans cesse plus de souplesse et de spécialisation. Ce n'est pas que ce n'est pas intéressant. C'est factuel, mais cela reste limité.

D'autre part, en tant qu'action qui ne peut se limiter à être une réponse univoque à la situation constatée ; elle va également modifier et influencer l'avenir de façon plus large et plus globale. Une telle action – même si ses effets présents sont très circonscrits – étend généralement ses conséquences de manière plus étendue qu'on ne le pense *a priori*.



« L'externalisation peut se révéler intéressante pour les entreprises en phase de changement, y compris pour les structures de taille moyenne : croissance interne, externe, restructuration... Particulièrement impactée et sollicitée pour accompagner les hommes, la fonction de DRH prend alors tout son sens. C'est le moment ou jamais, pour son titulaire, de faire ses calculs et de se poser les bonnes questions. »

Laurence HURNI, responsable du centre Apec de La Défense,
« Externalisation des RH : profiter des opportunités en gardant la maîtrise », APEC¹.

1. www.recruteurs.apec.fr

L'externalisation RH réclame, au-delà des apparences fonctionnelles et opérationnelles, une analyse prospective qui la fait figurer aux premières places des bouleversements importants dans la vie et le développement des entreprises. C'est précisément cela qui faisait dire à Bernard Brunhes que son impact sera « comparable à celui de la révolution industrielle ». Excusez du peu ! Et lorsqu'il ajoute que « tous les acteurs économiques et sociaux n'en ont pas encore pris toute la mesure », loin de tirer une sonnette d'alarme, il s'agit au contraire d'une invitation à mettre en perspective une pratique qui va s'avérer non seulement largement incontournable, mais encore tout à fait opportune.

Plaçons-nous donc résolument dans une approche prospective consistant à penser et à mettre en œuvre nos opérations d'externalisation en fonction d'un projet plus large, nous amenant, pas à pas, à préparer l'avenir que nous souhaitons, le futur que nous désirons. Explorons les multiples conséquences envisageables de l'externalisation, afin de favoriser celles que nous préférons. C'est un enjeu pour les entreprises clientes, mais aussi pour les prestataires.

Nous observons plusieurs lames de fond – certaines déjà existantes, d'autres que nous voyons se former – qui vont traverser, dans les dix ans à venir, nos sociétés et nos entreprises.

Les mouvements de fusions-acquisitions sont devenus un sport international très couru, aboutissant à des concentrations très importantes dans certains secteurs. Et si parfois ces opérations, qu'elles soient horizontales (entreprises ayant la même activité) ou verticales (entreprises ayant des activités connexes et complémentaires) créent de la valeur, parce qu'elles permettent – entre autres – de diminuer les coûts et de contrôler un marché, il reste qu'elles se heurtent à peu près systématiquement à des restructurations et des

chocs culturels dont elles ne sortent pas indemnes. Dans la plupart des cas, en effet, les entreprises acquises par un grand groupe ont des spécificités culturelles et des implantations locales qui sont nécessaires à leur performance et à la pénétration de marchés parfois très pointus. Cette nécessité a donné à leur organisation propre une stabilité et une durabilité dans lesquelles leurs professionnels se reconnaissent et qu'ils entendent toujours conserver. Mais cette autonomie (le fait de se régir soi-même avec ses propres lois, parce qu'elles sont reconnues et acceptées) ne saurait faire bon ménage avec les besoins d'amortissement et de profit créés par l'acquisition elle-même. Les dirigeants entendent mutualiser les ressources et les moyens, donner une orientation politique globale qui permette d'optimiser la performance d'ensemble, sans laquelle ils auront du mal à justifier l'opération auprès de leurs actionnaires. La question de la gestion du personnel figure au cœur de cette problématique.

L'apparition et le développement en Europe des problématiques de flexisécurité. En contrepartie d'une plus forte flexibilité, les entreprises renforcent le niveau de protection des salariés. Le but est de protéger les salariés, et non les emplois. Libérer les flux d'emplois doit permettre une réactivité indispensable au business. Cela signifie bien sûr pouvoir licencier plus facilement, mais aussi travailler à la disponibilité de ceux qui pourvoient ces emplois ; cela se traduit en termes d'indemnisation, de reclassements, de retour au travail plus rapide, de formation, etc. Toutes décisions et actions provoquant une croissance des opérations de gestion administrative.

Avec cette opportunité technologique faramineuse qu'est la dématérialisation apparaissent des notions nouvelles liées à la gestion électronique de document. Elle vise le cycle de vie complet d'un document : création, sécurisation, conservation, modification, archivage, resti-

tution, relations aux documents connexes et jusqu'à sa destruction éventuelle. Simple dans sa conception, la dématérialisation a pour but le fameux « bureau sans papiers », traitant électroniquement tous les flux de données et de documents afférents au fonctionnement de l'entreprise, en interne (procédures métiers, notes techniques, documents comptables, documents managériaux, paie, etc.), comme en externe (partenariats, fournisseurs, gestion contractuelle et suivi des garanties clients, traitement des documents fiscaux et des déclarations légales, etc.). On le voit, cela peut aller jusqu'à la prise en charge d'un véritable système sécurisé de management des connaissances, domaine dans lequel la fonction RH en charge du capital humain devra s'investir pleinement.

La problématique des pays émergents a fait apparaître une sorte d'alternative concurrente à l'externalisation : la délocalisation (*offshoring*) qui consiste à déplacer géographiquement le traitement d'une activité. Ce traitement est généralement réalisé par la même entreprise, mais sur une zone géographique différente. La délocalisation ne nécessite donc pas un contrat commercial. Elle n'implique pas nécessairement – loin de là – le recours à un prestataire externe. Et paradoxalement, il y a là un facteur à venir de repositionnement stratégique de l'externalisation. Externaliser, en effet, ne consiste pas à passer du droit social au droit commercial ! Le but n'est pas de distendre le lien social, mais bien de le renforcer en consacrant plus de temps à ce qui fait la valeur centrale de l'entreprise. L'externalisation permet véritablement d'améliorer la performance de l'entreprise. Elle limite même le recours à la délocalisation, quand les gains de productivité et de qualité sont suffisamment conséquents. Développer la croissance par l'augmentation de la performance plutôt que par la seule réduction des coûts sépare radicalement la philosophie de l'externalisation des pratiques de délocalisations à l'horizon financier

limité. De plus en plus d'entreprises qui déchantent du soi-disant miracle des délocalisations seront amenées à se tourner vers une externalisation réfléchie.

Enfin, nous pouvons considérer le phénomène de la faible croissance des pays occidentaux, travaillant constamment à une rationalisation exponentielle des coûts au lieu de chercher la croissance du chiffre d'affaires, par une innovation renouvelée fondée sur la « richesse humaine ».



« Il faut passer d'une culture de la "gestion des talents" à une "culture du talent de l'entreprise", c'est-à-dire de faire grandir chacun, de faire en sorte que le talent de chacun nourrisse une capacité collective. C'est cette pratique de gestion des "richesses humaines" qui seule répondra durablement à l'exigence d'innovation et de souplesse devenue incontournable. »

Patrick STORHAYE, P-DG de Flexity.

L'avenir de l'entreprise, dans ces contextes, réside probablement dans sa capacité à créer et faire vivre des réseaux de partenaires permettant à chacun de bénéficier d'une dynamique d'ensemble. Il n'existe pas de formes claires entre le système réseau et ses composants singuliers : ce sont des systèmes qui ne régulent pas forcément leurs frontières et qui peuvent intégrer ou éliminer un composant sans modifier profondément leur nature et leur équilibre. Les relations instaurées sont voulues, construites, et non imposées par le simple rapport client-fournisseur ou de concurrence sauvage. Elles supposent de formaliser, de codifier des modes d'entraide et de mobilisation renouvelés, des procédures complexes permettant de mesurer les finalités communes et les répartitions de pouvoir respectifs. Gageons que l'homme y trouvera toute sa place.

Qu'en pense un grand praticien des ressources humaines ?

Par Jean-Marie Simon, Group Senior,
vice-président Human Resources d'Atos Origin.

La lecture de ce livre appelle en moi plusieurs réflexions, appuyées tant sur mon expérience de l'externalisation que sur une vision globale et cohérente de l'entreprise et des ressources humaines.

IL FAUT ÊTRE RAISONNABLE

Fondamentalement, je crois qu'il ne faut jamais céder, dans ce domaine RH où la complexité est avérée, aux sirènes du « tout est beau, tout est bien », ou verser dans un manichéisme qui permettrait de séparer toujours aisément le vrai du faux, le bon du mauvais. Il faut être clair, net et précis : l'externalisation n'est pas la panacée livrée clés en main. Ce n'est faire insulte à quiconque de dire cela : c'est du bon sens. La prudence, nous le savons depuis Aristote, est une vertu cardinale. J'y tiens beaucoup. À l'évidence, dans le fonctionnement d'une organisation humaine, il y a des choses qu'il faut respecter, sans quoi le risque est grand d'aller « dans le mur », comme on dit trivialement. Il est donc important de relativiser et d'adapter les solutions d'externalisation aux réalités concrètes des entreprises.

Prenons un exemple : avec les effets d'appartenance et de proximité qui y sont attachés, payer correctement et régulièrement les collabo-

rateurs est tout de même un acte essentiel, même si cette pratique très complexe n'est pas dans le cœur du métier des ressources humaines, tel qu'on peut aujourd'hui le concevoir. Quand on s'engage dans une démarche d'externalisation de la paie, il y a forcément des résistances, parce qu'on « détache » un élément important de l'entreprise. Il est clair que dans une petite structure, il est quasiment impossible de disposer des moyens de suivre les évolutions sociales et réglementaires pour assurer une paie bien faite ; la question se pose différemment dans une grosse structure, où il est peut-être plus aisé de maintenir le minimum de compétences en interne. Externaliser signifie donc changer nos habitudes, travailler de manière différente. Et la réalité est bien celle-là : à l'apparition du premier problème, il se trouvera toujours quelqu'un pour dire que l'ancien système était meilleur et fonctionnait mieux ; par ailleurs, l'entreprise cliente et son prestataire seront naturellement tentés de se renvoyer la balle ou de tomber dans un formalisme contractuel rigidifiant et contre-productif. C'est factuel : une opération d'externalisation ne se fait pas sans difficulté, sans douleur, sans tension, soit en interne, soit en externe, parce que la réalité est toujours plus prosaïque que les belles prévisions.

SE RECENTRER SUR LE POURQUOI

En fait, l'externalisation doit faire l'objet d'une vision stratégique, d'une approche d'ensemble. Il est trop courant de réduire la réflexion à l'analyse brute et rapide des gains financiers. Mais lorsqu'on veut considérer le retour sur investissement d'une opération d'externalisation RH, il est important de comparer ce qui est comparable. Or les différents facteurs de coûts de la fonction RH, parfois très complexes,

ne sont pas facilement identifiables et mesurables. Aussi, dans le cadre de l'externalisation RH, ne faut-il pas chercher à estimer une valeur absolue, mais plutôt une évolution relative : partant d'une appréciation de ce que nous pensons être la valeur d'aujourd'hui – même si elle n'est pas forcément « exacte » –, il faut estimer ensuite la valeur future sur les mêmes principes de base : au moins la comparaison sera-t-elle révélatrice. Mais si entre-temps on a changé de référentiel, on peut aboutir à des erreurs grossières, par un effet de double bascule ; lorsque certains prestataires annoncent un gain de 50 % systématique... ce n'est pas sérieux. À vrai dire, la motivation économique – qui trouve son importance, certes, comme critère d'achat – ne doit pas constituer la première des motivations pour externaliser ! Ce n'est pas le sujet central de l'externalisation, ni son unique et véritable « pourquoi » ! Ce livre l'exprime clairement ; je n'ai rien à y ajouter.

UNE AGRÉABLE SURPRISE

Ce livre est, sans recourir à une surenchère de qualificatifs, une agréable surprise. Ce n'est pas un livre écrit pour faire des pages, parlant pour ne rien dire ou réaffirmant des thématiques déjà connues, comme autant de portes ouvertes que l'on essaye d'enfoncer. Il développe un sens opérationnel qui permet de minimiser les erreurs de parcours et de tirer le meilleur parti d'un processus d'externalisation. Les auteurs n'ont pas cherché à dissimuler les difficultés : ils en indiquent la nature et nous préparent au fait qu'il est normal, finalement, qu'elles puissent survenir. C'est justement dans l'art et la manière, ici décrits, de surmonter les obstacles que tout l'intérêt et la fécondité

de l'opération se font jour. Cette préparation est l'un des facteurs de succès les plus avérés de la démarche.

Au moins, les professionnels RH qui veulent véritablement se poser la question, sans faux-semblant, avec un vrai projet – et non pas ceux qui envisagent l'externalisation comme un horizon ou qui cherchent de la littérature sur le sujet –, ont là entre les mains une description réaliste des méthodologies, des étapes, des points cruciaux à franchir, comme une check-list pragmatique à suivre, condition nécessaire et non suffisante d'un succès maîtrisé. Ils vont trouver un bon guide des fondamentaux de l'externalisation RH, sans avoir nécessairement recours à des consultants externes, du moins pour bien comprendre de quoi il retourne dans l'ensemble de la démarche.

Il s'agit bien d'avoir recours au « bon sens ». J'insiste fortement sur ce terme, car si parfois le bon sens peut se dire..., on ne l'écrit généralement jamais ! Alors qu'en réalité, c'est le bon sens qui fait avancer les choses. Et telle m'a bien semblé l'ambition, à la fois modeste et diablement utile, de cet ouvrage. La structuration de la réflexion ici proposée, loin des théories fumeuses, permet tout simplement de faire avancer les choses avec efficacité. C'est comme un jeu de piste, réclamant certes d'être adapté à son environnement particulier, à sa culture d'entreprise et à ses objectifs personnels, mais dans lequel le praticien peut trouver le canevas, la trame directe et simple, ni erronée ni embellie, de la pertinence et de l'opportunité qui se présente à lui. Il s'agit d'une vision synthétique, simple sans être simpliste, qui permet de faire œuvre de pédagogie tant pour les acteurs directs que pour l'ensemble des collaborateurs qui vivent – et parfois subissent – la démarche.

Alors, évidemment, on peut toujours améliorer un ouvrage, et il se trouvera certainement des esprits chagrins pour dire que tel ou tel

aspect n'a pas été traité ou suffisamment approfondi ; mais la tentation de l'exhaustivité finit toujours par rendre les choses illisibles. La bible en quinze volumes sur le sujet ne présenterait qu'un intérêt universitaire. Ce guide pratique évite cet écueil ; il présente le bon niveau de détails et ne demande qu'à être enrichi des expériences de chaque lecteur. Il atteint pleinement son objectif : il est le premier guide – dont on attend déjà les éditions suivantes – s'adaptant à ce que sera l'externalisation demain. Il comporte les éléments premiers nécessaires pour avancer positivement dans la démarche, d'autant qu'on n'en est encore, en France, qu'aux prémices ; il faut en être conscient, même s'il est fort difficile, aujourd'hui, de dire de quoi demain sera fait.

Puissent ces réflexions aider chacun dans sa démarche d'externalisation, présente ou à venir.

ANNEXE

Petit lexique de l'externalisation

ASP (*Application Service Provider*) : fournisseur d'application hébergé (FAH) ou location via Internet d'applications de gestion, notamment RH.

BPO (*Business Process Outsourcing*) : externalisation d'un service de l'entreprise. Le prestataire s'engage sur le fonctionnement du service. Les ressources restent dédiées, mais les processus sont optimisés.

CSP (Centre de Service Partagé ou *Share Service Centre*) : regroupement d'activités RH dans un département spécialisé qui se consacre au traitement de transactions pour plusieurs unités de l'entreprise.

ERM (*Employee Relationship Management*) : gestion de la relation salarié, (GRS). Au même titre que le CRM avec les clients, l'ERM conjugue technologies Internet et remise à plat de processus pour mettre en relation les acteurs opérationnels de l'entreprise, les salariés et les managers, et le service Ressources humaines.

ERP (*Enterprise Resource Planning*) : progiciel de gestion intégrée (PGI) concernant l'ensemble (transaction et exécution) des fonctions classiques d'une entreprise : comptabilité, finances, ressources humaines, ventes, production, logistique.

Facilities Management (FM) : autre nom donné à l'infogérance informatique. Le *facilities management* peut également concerner la gestion des services relatifs au fonctionnement du service RH environnement (activités de conduite et de maintenance des équipements techniques, maîtrise d'ouvrage déléguée pour les travaux, etc.).

GED (Gestion Électronique de Documents) ou, en anglais, **EDM** (*Electronic Document Management*) : gestion informatisée – « dématérialisée » – des documents administratifs de l'entreprise, qui vise le cycle de vie complet d'un document : création, sécurisation, conservation, modification, archivage, restitution, relations aux documents connexes.

HRPO (*Human Resources Process Outsourcing*) : externalisation d'un service RH de l'entreprise, avec engagement de résultats.

Impartition : terme canadien qui correspond au fait de se procurer à l'extérieur des services au lieu de les assurer par ses propres moyens. Cette cession contractualisée porte sur un périmètre antérieurement géré selon un mode interne.

Infogérance : gestion, exploitation et maintenance, par un prestataire de service, de ressources informatiques – matériels et réseaux – (infogérance informatique ou IT outsourcing) ou d'une application dans un environnement dédié (infogérance applicative ou application outsourcing).

Outsourcing (externalisation) : opération consistant, pour une entreprise, à confier durablement à un prestataire externe la prise en charge partielle ou totale d'une application, d'un processus ou d'une activité complète de la fonction RH.

Réinternalisation (*backsourcing*) : reprise en interne de l'activité ou de la fonction qui était auparavant externalisée.

SIRH (Système d'Information Ressources humaines) : système ou module d'un système d'information spécifiquement dédié à la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

SAAS (*Software as a Service*): applications à la demande proposées par des ASP et construites nativement en mode Web pour être délivrées par Internet.

Supply chain: chaîne d'approvisionnement logistique.

TCO (*Total Cost of Ownership*): coût total de la possession, c'est-à-dire analyse du coût complet d'une solution incluant actifs, gestion (réseau, systèmes, stockage), support, développement et communication.

TMA (*Tierce Maintenance Applicative*): opération consistant à confier à un prestataire extérieur les opérations de maintenance applicative des ressources informatiques spécifiques d'une entreprise.

Workflow: modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier.

Index

A

Academy of Management, XVII
administration du personnel, 6,
15, 78, 120
actionnaire, 31, 56
associé, 82

B

benchmark, 39
bénéfice économique, 25
business partner, XXV, 62, 65

C

capital humain, XXVI, 19, 20, 21,
22, 45, 57, 103, 118, 134
cœur de métier, XVII, 9, 15, 18,
19, 20, 22, 23, 25, 28, 38, 48, 49,
56, 61, 62, 64, 73, 75, 107, 109,
121, 128, 130
compétence, XXIV, XXVI, 9, 21,
62, 95, 138
compétitivité, 25
confidentialité, 99
conforme, 12
conformité, 3, 29, 37, 49, 94
contrat, 1, 11, 14, 28, 33, 88, 89,
93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 110,
113, 134
contrôle, 52, 65, 67, 84
coûts, 31, 44
crédibilité, XXIV, 50, 87
croissance, XX, XXVI, 5, 7, 8, 19,
22, 23, 25, 28, 32, 51, 64, 66, 78,

83, 89, 90, 122, 123, 128, 132,
134, 135

D

déclarations sociales, XXIII, 3, 12,
36, 37, 78
délégation, XXVII, 1, 54, 70, 78,
105
délocalisation, 1, 41, 134
démotivation, 105
DIF, 6, 17, 30
DRH, XXII, XXIII, XXIV, XXV,
XXVI, 3, 6, 7, 11, 18, 19, 25, 26,
30, 32, 37, 38, 39, 44, 45, 49, 50,
51, 52, 54, 55, 62, 65, 86, 88, 107,
108, 109, 112, 117, 118, 119, 121,
124, 125, 126, 128, 130, 132

E

effectif, 16, 22, 33, 44, 45, 64
entretien annuel, XXI, XXIV, 36
environnement, 87, 117
évolution professionnelle, 11, 59
expert, 1, 25, 30
expertise, 38, 59, 64, 116, 118

F

flexibilité, 33, 43, 62, 105, 122,
125, 133
formation, XIX, 3, 6, 14, 16, 20,
23, 33
freins, XVI, 65, 66, 67, 68, 69, 70,
72

G

GED, 35, 146

Gestion de la Relation

Client. *Voir GRC*

gestion de projet, 62, 80, 110, 111, 112, 115

GRH, XXI, 3, 9, 26, 45, 71, 89, 107

I

indicateurs sociaux, 3

infogérance, 77, 78, 145, 146

informatique, 6, 9, 10, 33, 42, 43, 74, 78, 99, 145, 146, 147

innovation, 19, 71, 85, 106, 117, 122, 125, 135

intégration, 27, 79, 83, 87

Internet, 35, 77, 81, 145, 147

J

juridique, XXIV, 30

jurisprudence, 116

K

Knowledge Management, 21

L

L. 122-12, 117

législatif, 5

législation, 32, 37, 116

limite, 9, 12, 19, 72

logistique, XXIII, 9, 12, 15

M

management, 52, 134

mobilité, 71

motivation, XIX, 55, 57, 60, 83, 90, 139

N

notes de frais, 6

O

offshoring, 56

OPCA, 15, 16

optimisation, 9, 17, 36, 57

organisation, XXI, XXIII, 11, 21, 28, 30, 51, 55, 69, 83, 86, 89, 102, 107, 109, 119, 123, 130

organisationnelle, 83

P

paie, XXIII, XXIV, 3, 5, 6, 8, 12, 13, 15, 28, 29, 30, 34, 36, 38, 39, 43, 45, 47, 54, 64, 65, 73, 77, 78, 79, 92, 94, 97, 120, 134, 138

partenariat, 14, 27, 31, 63, 67, 77, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 105, 106, 112, 121

performance, XXVI, XIX, 11, 23, 26, 29, 49, 51, 55, 57, 89, 107, 130, 133, 134

pilotage, 107, 125

PME, XXI, XXII, XXIII, 15, 46, 49, 58, 111

potentiel, XXVI, 22, 92, 122

prestataire, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 19, 27, 30, 34, 38, 41, 42, 44, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 78, 82, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 121, 135, 138, 145, 146, 147

projet, 111, 132, 140

processus, XV, XVI, XX, 1, 4, 5, 6, 9, 14, 25, 31, 38, 41, 45, 55, 60,

64, 66, 68, 71, 73, 78, 94, 100,
101, 107, 110, 116, 117, 122, 127,
128, 139, 145, 146, 147

Q

qualité, XXIV, 81, 88, 95, 97, 119

R

recrutement, XIX, XXI, XXIV,
XXVI, 6, 7, 14, 23, 29, 33, 45, 54,
77, 120
réduction des coûts, 37, 38, 39, 41,
48, 91, 104, 135
relations sociales, XXII, XXIV, 12
réduction, 31, 44
réduction des coûts, 48
rémunération, 99
rentabilité, XXIII, 41
rémunération, XIX, 23, 29, 46, 125
réversibilité, 68, 100
richesse, 26, 135
risques, XVI, XXIII, 28, 30, 44, 45,
46, 51, 59, 60, 69, 70, 71, 72, 74,
82, 100, 110, 112, 113, 120

S

saisonnalité, 32
savoir-faire, XXV, 18, 21, 53, 82,
101
sécurité, 99
sens, XXI, 10, 13, 62, 104, 123,
130, 137, 140
service, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18,
19, 25, 26, 28, 32, 35, 36, 41, 42,

44, 51, 55, 62, 68, 73, 75, 77, 81,
82, 83, 84, 85, 86, 90, 92, 95, 96,
103, 112, 113, 118, 119, 120, 131,
145, 146, 147

SIRH, 9, 89, 110, 146

solutions RH, XXIV, 32

solution, XIX, 8

stratégie & stratégique, XIV, XX,
XXII, XXIII, XXVI, XXV, XXVI,
XXVIII, 2, 7, 13, 18, 19, 23, 25,
27, 28, 29, 30, 38, 50, 55, 56, 59,
62, 63, 65, 69, 73, 80, 82, 83, 86,
91, 93, 94, 100, 102, 105, 107,
108, 110, 113, 118, 122, 123,
124, 125, 126, 127, 128, 131,
135, 138

structure, 88, 138

système, 86, 101, 103, 135

T

TEPA, 32

U

URSSAF, 46

V

valeur, 31, 39, 53, 62, 86, 123, 125,
134, 139

W

workflow, 36, 54

